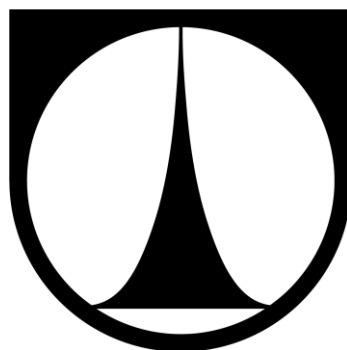


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Radek Macháček**

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

**Hodnocení efektivity vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku**

**The Evaluation of Efficiency of Staff Education in Selected Company**

DP – EF – KEK – 2013 – 41  
Radek Macháček

Vedoucí práce: Ing. Miroslava Lungová, Ph.D.; katedra ekonomie

Konzultant: Jaroslava Dostálová, Com Plus CZ a.s.

Počet stran: 86 Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 9. května 2013

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 9. května 2013

Radek Macháček

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád využil možnost poděkovat Ing. Miroslavě Lungové, Ph.D. za trpělivost, ochotu, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k úspěšnému dokončení této práce. Dále děkuji společnosti Com Plus CZ a.s. a jmenovitě panu Janu Bobkovi, panu Jaroslavu Hercíkovi a paní Jaroslavě Dostálové za ochotu a poskytnuté informace. V neposlední řadě děkuji své rodině, přítelkyni a přátelům za podporu a vytvořené podmínky pro vypracování této diplomové práce.

## **Anotace**

Cílem této práce je analyzovat systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Com Plus CZ, a.s., identifikovat případné nedostatky a následně vytvořit návrhy opatření. Úvodní část diplomové práce postupně popisuje všeobecné řízení lidských zdrojů, význam vzdělávání zaměstnanců a v neposlední řadě systematické vzdělávání zaměstnanců. V následující části jsou teoretické poznatky a dostupné firemní materiály využity pro charakterizování společnosti a navazující analýzu vzdělávacího systému prostřednictvím dotazníkového šetření. V samotném závěru práce jsou prezentovány výsledky šetření a z nich plynoucí návrhy a doporučení, jejichž následná realizace povede ke zlepšení situace v dané oblasti.

## **Klíčová slova**

analýza, dotazník, efektivita, hodnocení, identifikace, komunikace, lidské zdroje, motivace, oblast, plánování, realizace, respondent, rozhovor, systém, výzkum, vzdělávání, zaměstnanec, zaměstnavatel

## **Annotation**

The aim of this thesis is to analyze the educational and training system for employees of the company called Com Plus CZ, a.s., followed by the identification of its deficiencies and proposal how to remove them. The theoretical part of the work describes the general management of Human Resources, the importance of constant training for employees and last but not least the systematic educating of employees in the company. The practical part of the thesis uses the theoretical knowledge from the first part and available company materials to analyze the company and its educational system for its employees through questionnaire and research. The conclusion presents the results of research and required proposals and recommendations; its successive realization will lead towards improvement of the situation in this field.

## **Key Words**

analysis, communication, education, efficiency, employee, employer, human resources, identification, interview, motivation, planning, questionnaire, realization, research, respondent, review, sphere, system

# Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>12</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>13</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>14</b>
<b>1. Řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>16</b>
1.1 Hlavní úkoly a cíle řízení lidských zdrojů .....	16
1.2 Strategické řízení lidských zdrojů .....	18
<b>2. Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců</b> .....	<b>19</b>
2.1 Cíle a výhody vzdělávání pracovníků .....	20
2.2 Vzdělávání jako zdroj motivace .....	21
2.3 Přístupy ke vzdělávání pracovníků .....	22
2.4 Systematické vzdělávání pracovníků .....	24
2.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	25
2.4.2 Plánování vzdělávání pracovníků .....	27
2.4.3 Realizace vzdělávacího procesu .....	29
2.4.4 Hodnocení efektivity vzdělávání .....	38
<b>3. Představení společnosti Com Plus CZ a.s.</b> .....	<b>50</b>
3.1 Historie a současnost .....	50
3.2 Předmět podnikání .....	51
3.3 Struktura společnosti .....	54
3.4 Vzdělávací systém společnosti .....	55
3.4.1 Představení projektu „Vzdělávání zaměstnanců společnosti Com Plus CZ a.s.“ .....	57
<b>4. Analýza stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Com Plus CZ, a.s.</b> .....	<b>61</b>
4.1 Cíl výzkumu .....	61
4.2 Výběr respondentů a použitá metodologie sběru dat .....	61
4.3 Řešení dotazníku .....	62
4.4 Analýza dat .....	63
4.4.1 Oblast výzkumu č. 1 .....	66
4.4.2 Oblast výzkumu č. 2 .....	69

4.4.3	Oblast výzkumu č. 3 .....	73
4.4.4	Oblast výzkumu č. 4 .....	75
4.5	Závěrečné hodnocení, návrhy a doporučení .....	76
<b>Závěr .....</b>		<b>82</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>		<b>84</b>
<b>Seznam příloh .....</b>		<b>86</b>
<b>Příloha 1</b>	<b>Analýza efektivity vzdělávacího systému společnosti Com Plus CZ a.s. s důrazem na názor a potřeby zaměstnanců .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha 2</b>	<b>Rozvojový plán zaměstnance .....</b>	<b>VII</b>



## Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
ERP	Podnikový informační systém (Enterprise Resource Planning)
ESF	Evropský sociální fond
et al.	a kolektiv (et alli)
GSM	Globální systém pro mobilní komunikaci (Groupe Spécial Mobile)
HR	Lidské zdroje (Human Resource)
HW	Hardware
ICT	Informační a komunikační technologie (Information and Communication Technologies)
IP	Protokol používaný na internetu (Internet Protocol)
IS	Informační systém (Information System)
IT	Informační technologie (Information Technology)
LAN	„Lokální síť“ (Local Area Network)
MS	Microsoft
spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
SW	Software
SDH	Standard pro digitální komunikaci (Synchronous Digital Hierarchy)
UMTS	Univerzální mobilní telekomunikační systém (Universal Mobile Telecommunication System)

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vynaložené náklady na vzdělávání zaměstnanců za posledních 5 let .....	56
Tabulka 2: Obrat společnosti Com Plus CZ a.s. za posledních 5 let.....	56
Tabulka 3: Počty zaměstnanců, kteří začali či ukončili spolupráci se společností za posledních 5 let.....	57
Tabulka 4: Abecední seznam uskutečněných školení v rámci projektu.....	59
Tabulka 5: Kategorizace účastníků dle pohlaví a věkového zařazení.....	64
Tabulka 6: Rozdělení respondentů dle počtu let strávených ve firmě .....	64
Tabulka 7: Absolvované vzdělávací kurzy dle jednotlivých oddělení.....	65
Tabulka 8: Respondenti, kteří neabsolvovali rozhovor na téma identifikace vzděl. potřeb ....	66
Tabulka 9: Četnost použitých motivátorů .....	67
Tabulka 10: Respondenti, jimž vzdělávací akce negativně zasahuje do pracovní doby.....	68
Tabulka 11: Seznam konkrétních nedostatků v činnosti lektora a jejich četnost.....	70
Tabulka 12: Seznam konkrétních nedostatků ve zvolené metodice a průběhu vzděl. akcí a jejich četnost.....	70
Tabulka 13: Uvedené nedostatky prostředí a jejich četnost .....	71
Tabulka 14: Preferovaná metoda jednotlivých oddělení.....	72
Tabulka 15: Nabídka potenciálních vzdělávacích kurzů v oblasti personalistiky.....	77

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus motivace .....	21
Obrázek 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání .....	24
Obrázek 3: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb .....	26
Obrázek 4: Prvky procesu vzdělávání .....	29
Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.....	35
Obrázek 6: Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu .....	39
Obrázek 7: Znázornění modelu vyhodnocování .....	43
Obrázek 8: Zaměstnanecká struktura společnosti Com Plus a.s. ....	54
Obrázek 9: Rozdělení respondentů podle jednotlivých oddělení .....	64
Obrázek 10: Preferované metody vzdělávání.....	71
Obrázek 11: Přínosy vzdělávacích kurzů pohledem zaměstnanců.....	73
Obrázek 12: Zvýraznění zájmu pracovníků o jazykové vzdělávání .....	75
Obrázek 13: Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	79

# Úvod

V současné době se tržní prostředí vyznačuje dynamickou proměnlivostí, která je charakterizována neustálým rozvojem techniky a technologií. S měnícím se prostředím na trzích vyvstává otázka, kterou si musí položit každý podnik, jak s uvedenými změnami udržet krok a neztratit tak kontakt s konkurencí. Jestliže chce být podnik konkurenceschopný, musí na změny včas a adekvátně reagovat.

Zaměstnanci jsou jednou z klíčových skupin, kterou lze vhodně využít k přizpůsobení se probíhajícím změnám. V dnešní době již nestačí k úspěchu najmout schopné zaměstnance s potřebnými znalostmi a dovednostmi. Nyní je třeba systematicky aklimatizovat své zaměstnance na měnící se podmínky. Vhodně lze přizpůsobovat zaměstnance prostřednictvím vzdělávání a jejich celkového rozvoje. Efektivní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je všeobecně považován za nositele konkurenční výhody podniku, což je jedním z hlavních důvodů, proč problematika rozvoje lidských zdrojů nabývá stále většího významu.

Problematikou vzdělávání je třeba se zabývat v každém podniku a na každé úrovni řízení. Takovým podnikem, kde rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je neustále řešenou problematikou, je i společnost Com Plus CZ a.s.

Cílem diplomové práce je provést analýzu systému vzdělávání ve společnosti Com Plus CZ a.s. s velkým důrazem na názory a tvrzení zaměstnanců společnosti a na základě získaných informací a také na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout komplexní proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Společnost Com Plus CZ a.s. dosud podobný výzkum nerealizovala, a tak výsledky diplomové práce mohou sloužit jako vhodný podklad pro rekonstrukci vzdělávacího systému.

Teoretickým východiskem pro zpracování práce jsou zejména publikace Efektivní vzdělávání zaměstnanců od Vodáka J. et al. a Řízení lidských zdrojů od Koubka J. aj.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. Úvodní část v nezbytném rozsahu definuje pojmy související s řízením lidských zdrojů, jeho cíle a úkoly. V následující části se práce

zaměřuje na význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zejména na systematicčnost, jejíž jednotlivé kroky jsou popsány v závěru této části.

Další část se zabývá již praktickou analýzou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Com Plus CZ a.s. Nejprve je společnost charakterizována prostřednictvím informací týkajících se předmětu podnikání, zaměstnanecké struktury a vzdělávacího systému. V další části na charakteristiku společnosti navazuje analýza vzdělávacího systému, která obsahuje rozbor dat získaných z dotazníkového šetření, na jejichž základě jsou prezentovány závěrečné návrhy a doporučení.

# **1. Řízení lidských zdrojů**

Lidské zdroje představují nejdůležitější a v rozvinutých tržních strukturách i ten nejdražší zdroj, jenž uvádí do pohybu jiné zdroje a vymezuje jejich využití. Je zcela nezbytné, aby byly jádrem veškerého řízení podniku, neboť ony rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku [1 s. 29].

Podle Armstronga [2 s. 27] lze řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a uvědomělý přístup k vedení pracujících lidí, tj. nejpodstatnějšího statku organizace, který přispívá k dosažení vytyčených cílů.

Ve vyspělém zahraničí se tato koncepce personální práce začala formovat již v průběhu 50. a 60. let minulého století. Dověřil se tím dlouhodobý proces vývoje personální práce od administrativní činnosti k činnosti řídicí [3 s. 15].

Dle Armstronga [4 s. 149] je v řízení lidských zdrojů kladen důraz hlavně na:

- zájmy managementu
- uplatnění strategického přístupu, v němž je strategie lidských zdrojů integrována se strategií podniku
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v rámci posílení cílů organizace
- dosažení oddanosti lidí k cílům a hodnotám organizace
- potřebu silné podnikové kultury, posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesů řízení pracovních týmů

Řízení lidských zdrojů může být tedy chápáno, jako podnikatelsky orientovaná filosofie obsahující řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout určitou konkurenční výhodu.

## **1.1 Hlavní úkoly a cíle řízení lidských zdrojů**

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném slova smyslu je neustálý rozvoj a zvyšování výkonu organizace. Lidské zdroje rozhodují také o využití finančních a materiálních zdrojů

v organizaci, z čehož plyne, že efektivnější řízení lidských zdrojů nepřímo ovlivňuje využití ostatních zdrojů [3 s. 16].

Jak uvádí Palán [5 s. 187], „*cílem řízení lidských zdrojů je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo*“. Takto zařazený člověk musí být neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se potřebám pracovního místa. Dalšími nesporně důležitými cíli řízení lidských zdrojů jsou [3 s. 17,18]:

- ideální využití pracovních sil v organizaci, tj. optimální soulad mezi pracovní dobou a využití pracovních schopností
- efektivní vedení lidí, formování týmů a budování kvalitních mezilidských vztahů v rámci organizace
- komplexní a kontinuální rozvoj pracovníků organizace
- striktní dodržování všech zákonů v oblasti lidských práv

Výše uvedené cíle představují spíše tradiční přístup. Hlavní úkoly jsou v současné situaci definovány pomocí jinak stanovených priorit, mezi které patří zlepšení kvality pracovního života a rozvoje pracovníků, dále také zvýšení produktivity, spokojenosti zákazníků a připravenosti pracovníků i organizace jako celku na změny [6 s. 8].

Takto stanovené cíle jsou splnitelné při zaměření se na následující aktivity jako je vzdělávání pracovníků, rozvoj organizace, tvorba pracovních úkolů a pracovních míst, utváření personálu organizace, zabezpečování personálního informačního kanálu, plánování lidských zdrojů, zajištění systému odměn a benefitů. Tyto aktivity Koubek seřadil dle jejich významu s tím, že vzdělávání a rozvoj pracovníků je v popředí daného seznamu [3 s. 19,20].

V případě, že přístup k řízení lidských zdrojů se dlouhodobě zaměřuje na plnění výše zmíněných aktivit, stávají se lidské zdroje pozitivním faktorem, schopným realizovat potřebné organizační strategie a přispívat k jejímu obohacování a následnému získávání žádoucí konkurenční výhody [7 s. 5].

## 1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategickým řízením lidských zdrojů se rozumí postoj k rozhodování organizace o jeho záměrech, týkající se lidí jako podstatného prvku podnikatelské strategie organizace. Jde tedy o vzájemný vztah mezi řízením lidských zdrojů a strategií podniku. Na základě dlouhodobých zkušeností je zřejmé, že jsou to právě lidé, kteří realizují strategický plán. Vedení organizace proto musí brát ohled na tento faktor při vypracování svých strategií [1 s. 32].

Koubek definuje strategické řízení lidských zdrojů jako praktické vyústění personální strategie organizace. Jedná se tedy o konkrétní aktivitu a úsilí nejen personálního oddělení, jež pomáhá dosáhnout cílů zakotvených ve strategii daného podniku [3 s. 24]. Organizace si před stanovením strategie musí odpovědět na to, jakou podnikatelskou filozofii a jakou roli na trhu popř. ve společnosti chce zastávat. Dále je třeba si uvědomit přednosti a nedostatky organizace a v neposlední řadě jakým vnějším faktorům musí organizace čelit. Stanovení cílů, kterých chce společnost v krátkém či dlouhém časovém horizontu dosáhnout, je dalším důležitým bodem, jež je třeba zvážit před stanovením samotné strategie. V rámci následně zvolené strategie by mělo být daných cílů dosaženo.

V případě, že jsou známy veškeré odpovědi, je třeba dojít k souladu mezi strategickým řízením lidských zdrojů a strategickým zaměřením organizace. Cílem je tedy zajištění souladu a vazby mezi politikou řízení lidských zdrojů a podniku jako celku [4 s. 165].

Za účelem celkového souladu, je třeba si uvědomit vnější a vnitřní podmínky organizace, které určují omezení, v kterých se mohou pohybovat strategické úvahy. Mezi vnější podmínky lze zařadit populační vývoj a jeho vliv na velikost pracovního zdroje; vývoj trhu práce a především vztah mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich; změny technik a technologií využívaných v organizaci; mobilitu obyvatelstva, pracovních zdrojů a sil; pracovní a sociální legislativu a politiku zaměstnanosti. Mezi vnitřní podmínky lze zařadit velikost, strukturu, politiku a kulturu organizace, dále charakter, rizikovost a obsah práce a v neposlední řadě demografickou, ekonomickou, sociální a prostorovou strukturu pracovníků. Strategické řízení lidských zdrojů musí tedy brát ohled na množství faktorů, jež ovlivňují perspektivní formování a fungování pracovní síly a organizace samé [3 s. 26].



## 2. Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno v předchozí části, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů lze považovat za jednu z hlavních aktivit řízení lidských zdrojů. Podnikové vzdělávání pracovníků představuje systematické přizpůsobování učení, k němuž dochází následkem školení, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností [2 s. 491].

Tureckiová [8 s. 89] hovoří o podnikovém vzdělávání jako o: „*hlavním nástroji rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, který přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků i organizace jako celku*“.

Dle Vodáka je nutností podniku investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, z důvodu neustálého vývoje technologií, otevírání nových trhů a růstu nových konkurencí. Je tedy velmi žádoucí, aby s novými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně a psychicky zdatní, schopní pružné a hlavně efektivní reakce na uvedené změny, lidé progresivní, schopní případné inovace či zdokonalování procesů [1 s. 54].

Nesmí se ovšem opomenout skutečnost, že pojetí vzdělávání v organizaci je dosti rozdílné. Závisí totiž na povaze vykonávané práce, používané technologii a technice v organizaci a mnoha dalších okolnostech. I přes velkou proměnlivost pojetí vzdělávání se organizace v současné době zaměřují na následující vzdělávací a rozvojové aktivity [3 s. 253,254]:

- přizpůsobování schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. průběžné doškolení, které je nejčastějším úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- rozšiřování pracovních schopností tak, aby byli schopni zastávat jiná pracovní místa
- rekvalifikační procesy v organizaci
- přizpůsobování schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa a stylu práce v organizaci
- formování osobnosti pracovníků (jejich vlastností), jež ovlivňují mezilidské vztahy i motivaci pracovníka

Poskytnutí pravidelného vzdělávání svým pracovníkům není pouze sobecká činnost majitelů, kteří se snaží zvýšit úspěšnost podniku jakýmkoliv způsobem, ale je to hlavně obrovský přínos pro jednotlivé pracovníky, kteří se po každém absolvovaném vzdělávacím kurzu mohou prezentovat vyšší kvalifikovaností, lepšími znalostmi a dovednostmi v dané problematice a hlavně jejich pozice na pracovním trhu a v daném podniku stoupá a oni se tak stávají cennějším „zbožím“, se kterým je třeba odpovídajícím způsobem zacházet.

## **2.1 Cíle a výhody vzdělávání pracovníků**

Z hlediska organizace považuje Armstrong za hlavní cíl vzdělávání pracovníků pomoc organizaci dosáhnout vytyčených cílů za pomoci lidí, které zaměstnává. Účelem vzdělávání je tak dosažení lepšího výkonu zaměstnanců popř. organizace a využití maxima z přirozených schopností zaměstnanců. Snaha pomoci zaměstnancům k růstu v rámci organizace za účelem možného budoucího využití lidských zdrojů ve vlastních řadách je dalším možným cílem z hlediska organizace, což je spojeno se snahou snížit množství času potřebného k zácvičení pracovníků začínajících.

Základním cílem by ovšem neměl být pouhý rozvoj pracovníků, ale především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, jež jsou stavebním kamenem pro další rozvoj organizace a udržení či dokonce zvýšení její konkurenceschopnosti [8 s. 92].

Vodák et al. stejně jako Armstrong vidí hlavní cíl vzdělávání ve zvyšování výkonnosti jak jednotlivců, tak i organizace jako celku, avšak přidává doplnění, že výkon je možno posoudit na základě existence vzdělávacích a výkonnostních standardů. Vzdělávacím standardem je schopnost, kterou pracovník získá v průběhu vzdělávacího procesu. Výkonnostní standard poskytuje informace o tom, co pracovník dokáže vykonat za standardních pracovních podmínek [1 s. 70].

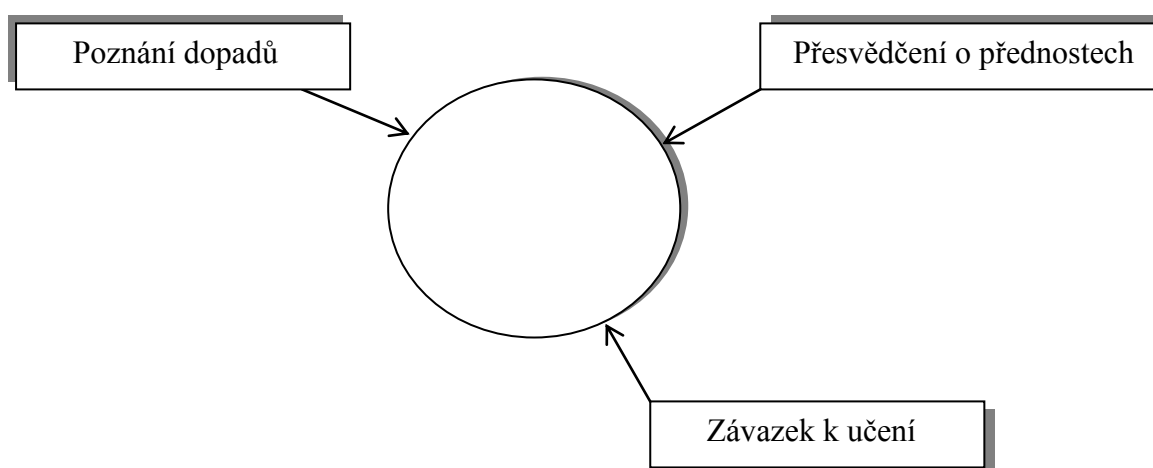
Výhody spojené s efektivním vzděláváním jsou dle Armstronga například minimalizace nákladů na osvojení znalostí a dovedností, zlepšení individuálního i podnikového výkonu z hlediska rychlosti a celkové produktivity, zlepšení provozní flexibility (víceoborová kvalifikace aj.), přilákání kvalitních pracovníků pod příslibem příležitosti ke vzdělání

a dalšímu rozvoji, zvýšení angažovanosti pracovníků, nápomoc vytváření pozitivní kultury uvnitř organizace a poskytnutí zákazníkům vyšší úroveň služeb [1 s. 71].

Většina autorů se shoduje na faktu, že vzdělávání pracovníků, pokud je systematicky řízeno, přináší organizaci téměř samé výhody a v případě, že jsou vzdělávací cíle vhodně zakomponované do celkové strategie podniku, nemělo by být vzdělávání pracovníků ztrátové.

## 2.2 Vzdělávání jako zdroj motivace

Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a osobnímu růstu je poměrně významným bodem celého vzdělávacího procesu. V případě, že je pracovník obeznámen s cílem vzdělávací akce a je ochoten podstoupit tuto akci, je třeba přihlídnout, v jaké fázi motivačního cyklu se pracovník nachází [1 s. 85]



**Obrázek 1: Cyklus motivace**

*Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85*

Podle toho v jakém cyklu se pracovník nachází, se mění jeho motivace. V případě, že pracovník není k učení příliš motivován, velmi často pomáhá uvedení konkrétních příkladů, kdy učení mělo pozitivní vliv na následné pracovní postavení, například setkání s osobou, u níž absolvování vzdělávacích kurzů vedlo k následnému výkonnostnímu progresu.

Armstrong uvádí ve své publikaci čtyři hlavní motivátory. Prvním je příležitost plně realizovat osobní potenciál a jeho následné využití k osobnímu a kariérnímu růstu.

Významným motivátorem může pro někoho být skutečnost, že získané znalosti a dovednosti mohou vést k vyšší autonomii pracovní pozice a pracovního výkonu. Pocit z úspěšného absolvování vzdělávací akce a následně snazšího plnění pracovních povinností je často také významným motivátorem. Posledním ze čtyř Armstrongem zmiňovaných motivátorů je finanční odměna pro úspěšného účastníka. Ta se může projevit např. v měsíční prémii nebo může být chápána jako příslib platového navýšení způsobeného získáním vyšší kvalifikace díky absolvovaným vzdělávacím kurzům. Mezi další motivátory patří samotné udržení pracovního místa, získání kvalifikace, zvýšení flexibility a připravenosti na změny, získání sociálních výhod a zvýšení kvality práce [2 s. 297].

Při tvorbě motivačního programu je třeba využít obecně platné požadavky: osobní příklad manažera, přesvědčení o smysluplnosti, ztotožnění zaměstnance s podnikem, manažerská důvěra, spoluúčast na rozhodování, úspěch podniku závislý na jednotlivých zaměstnancích, místo kritiky poskytnutí zpětné vazby [1 s. 88].

V případě neochoty pracovníků podstoupit vzdělávací program přichází Tureckiová se dvěma pojetími motivace. První pojetí lze vyjádřit rozkazovací větou: „*Uč se, nebo budeš nahrazen*“! Neochota k učení je v tomto případě přebita strachem ze ztráty zaměstnání. Druhé pojetí je poněkud mírnější a je založené na ideálních podmínkách, které organizace pracovníkovi připraví tak, aby byl přesvědčen a motivován k absolvování vzdělávacího kurzu. Jed tedy o přístup tzv. přesvědčování nikoliv nucení [8 s. 94, 95].

Motivace je jedním ze znaků efektivního studijního procesu [5 s. 126], a tak motivovaní pracovníci (zejména ti pozitivně motivovaní) snadněji implementují své poznatky získané během vzdělávacích kurzů do praxe, z čehož vyplývá, že vzdělávání motivovaných pracovníků přispívá k růstu konkurenceschopnosti organizace.

### **2.3 Přístupy ke vzdělávání pracovníků**

Dle Tureckiové existují tři přístupy (neboli vývojové stupně) ke vzdělávání pracovníků v případě, že je pominut dávno překonaný názor, že podnikové vzdělávání je zbytečná ztráta času a investic do něho vložených [8 s. 89]:

1. **Organizování jednotlivých akcí** – reakce na aktuální potřebu jednotlivců či firmy, mají sloužit k odstranění současných neznalostí či nedostatků požadované kvalifikace, díky své nahodilosti nepřinášejí skutečný vzdělávací či rozvojový efekt
2. **Systematický přístup** – snaha o propojení podnikové strategie a systému podnikového vzdělávání což dělá z podnikového vzdělávání systematický proces, v němž kromě lepších znalostí a dovedností také dochází ke změnám v pracovním chování ve spojení s pozitivní motivací
3. **Koncepce učící se organizace** – komplexní model rozvoje lidí v rámci organizací mnoha typů, kde se pracovníci učí průběžně, což lze nazvat kontinuálním rozvojem; jedná se o cíleně řízený proces, jenž má za následek skutečnost, že učení je v předstihu vůči změnám vynucených okolím; firma se tak stává způsobilou aplikovat znalosti v širším vnějším i vnitřním prostředí

Propojením se strategií podniku získává vzdělávání pracovníků dlouhodobé podnikatelské cíle a z nich vyplývající dovednosti, které budou pracovníci potřebovat k tomu, aby dané cíle byli schopni dosáhnout. Podle Vodáka et al. lze přístupy k realizaci podnikového vzdělávání rozlišit následovně[1 s. 63]:

- **musí se realizovat** – jde o základní požadavky vzdělání pracovníků dané legislativou a potřebou dovedností či znalostí, bez kterých by nebylo možno vykonávat danou pracovní činnost
- **mělo by se realizovat** – jde o získání dovedností, které již přinášejí podniku užitek
- **podnik je chce realizovat** – užitek bude viditelný až v dlouhodobějším horizontu např. v existenci požadované podnikové kultury

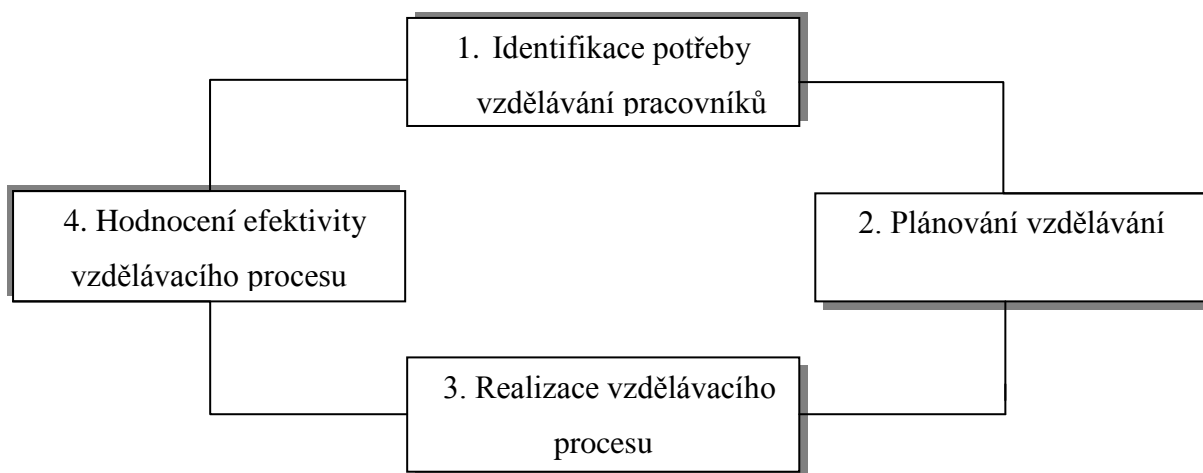
Ideálním přístupem k podnikovému vzdělávání je systematický přístup a to z toho důvodu, že podnikového vzdělávání je spjata se samotnou strategií organizace a dílčími strategiemi jednotlivých podnikových úseků. Dlouhodobý systematický přístup či dlouhodobý plán systematického vzdělávání lze tak snadněji do dané strategie zakomponovat.

## 2.4 Systematické vzdělávání pracovníků

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, ale bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost finančních prostředků do něj vložených, musí být systematické a vycházet z celkové strategie organizace [1 s. 64].

Důležitý je přístup managementu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Jde o uznání procesu vzdělávání jako nezbytné součásti procesu a strategie v organizaci. Liniový manažeri musí podporovat rozvoj a vzdělání, formovat politiku vzdělání a zabezpečit dostatečnou integraci vzdělání a rozvoje s ostatními prvky personálního řízení, zejména s motivací, kariérním plánováním a odměňováním za zapojení se do rozvojových programů [7 s. 23].

V případě pozitivního přístupu liniových manažerů k systematickému vzdělávání a rozvoji je třeba zajistit skupinu pracovníků, kteří obstarají odbornou a organizační stránku věci. Nezbytné je také vytvořit speciální vzdělávací programy šité na míru dané organizaci a nalézt dostatečně vybavené vzdělávací zařízení. Zajistit externí vzdělavatele popřípadě proškolit interní vzdělavatele, kteří mají představu o zabezpečení vzdělávacích programů, je samozřejmost [3 s. 259].



**Obrázek 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání**

*Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 68*

Samotný cyklus, začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků dané organizace. Další fází je plánování vzdělávání, jež zahrnuje řešení otázek týkajících se rozpočtu, časové náročnosti a vůbec obsahu vzdělávání. Fáze plánování je následována realizací procesu

vzdělávání. Pro následující cykly je třeba vždy pečlivě zhodnotit účinnost vzdělávacího programu a metod použitých v jeho průběhu. Poslední fáze je tedy fází hodnotící.

Systematické vzdělávání pracovníků přináší mnoho výhod jak pro zaměstnance, tak pro organizaci jako celek [1 s. 66,67]:

- neustále přináší odborně připravené pracovníky bez zdoluhavého hledání na trhu práce
- umožňuje přizpůsobit pracovní schopnosti specifickým potřebám podniku
- způsobuje růst kvality práce, výrobků a služeb
- průměrné náklady na jednoho pracovníka jsou výrazně nižší než při jiných způsobech vzdělávání
- díky pravidelnému vyhodnocování jednotlivých cyklů dochází k neustálému zdokonalování vzdělávacích procesů
- zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci
- urychluje personální a sociální rozvoj zaměstnanců atd.

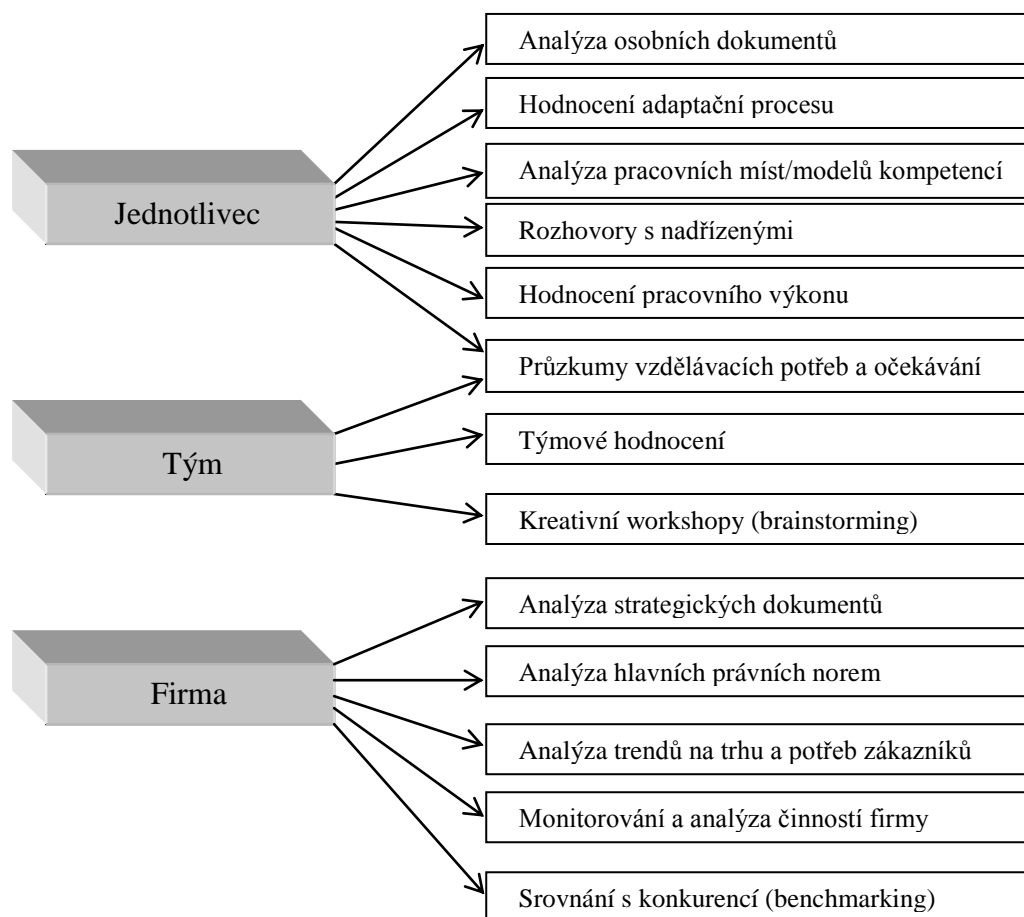
Hlavním cílem systematického vzdělávání pracovníků z hlediska organizace je komplexní zdokonalení zaměstnanců, jež má za následek zvýšenou schopnost efektivního dosažení cílů a z toho pramenící vyšší úroveň konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Nesmí se však opomenout případně podcenit vytvoření podmínek způsobilých pro seberealizaci zaměstnanců.

#### **2.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Identifikace potřeb organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků je velmi obtížná, jelikož kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Je složité určit kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst a ne snadno lze měřit soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovních schopností pracovníka. Dle Koubka [3 s. 261] je „*identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejích pracovníků založena na odhadech a aproximativních postupech*“. Fáze identifikace je spíše experimentálního charakteru a po důkladném vyhodnocení slouží k modifikaci následujících cyklů vzdělávání pracovníků.

Potřeby vzdělávání je možno rozdělit na tři základní typy přičemž první jsou předvídatelné oblasti potřeby, druhým typem jsou pole působnosti, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole. Posledním typem jsou oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané změny či problémy [9 s. 290].

S minimální znalostí cílů a dosavadních výsledků na úrovni zaměstnanců, týmů, organizačních jednotek a zaměstnavatele není možné, aby bylo vzdělávání a rozvoj efektivní. Identifikace řízení potřeb vzdělávání tak vychází z analýzy vzdělávacích potřeb ve třech úrovních – jednotlivce, tým, organizace. Nejčastějšími používanými metodami jsou pak různé analýzy, rozhovory, workshopy, pozorování a hodnocení (viz Obrázek 3).



**Obrázek 3: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb**

*Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 101*



Výčet potřebných vědomostí pro identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků lze doplnit o znalost vývojové tendence území, z nějž je čerpána pracovní síla, preference mládeže při volbě přípravy na budoucí zaměstnání a požadavky jednotlivých team leaderů a řadových pracovníků [3 s. 263].

V moderních koncepcích řízení se prohlubuje vazba mezi pracovním výkonem a vzděláváním tím, že se v pracovní smlouvě zakotví vedle dohody o pracovních úkolech také dohoda o vzdělávání a rozvoji, kterou je pracovník povinen a v rámci svých pracovních povinností dodržet. Identifikace potřeb se tak stává záležitostí hodnocení pracovníků, na níž se podílí jak zaměstnanec, tak i jeho přímý nadřízený. Konečným výsledkem první fáze vzdělávacího cyklu by měly být odpovědi na dvě základní otázky: Kdo by měl být vzděláván? V čem by měl být vzděláván? Což ve své podstatě znamená konkrétní určení osoby či skupiny zaměstnanců a zaměření obsahu vzdělávacího programu [9 s. 292].

#### **2.4.2 Plánování vzdělávání pracovníků**

Fáze identifikace potřeby vzdělání pracovníků částečně splývá s fází plánování vzdělávání. V této fázi dochází k porovnání identifikované potřeby vzdělávání s možnostmi podniku tyto potřeby pokrýt [9 s. 292]. Samotné plánování vzdělávacího systému by mělo být iniciováno podnikovou radou, jež je složena ze zástupců vedení a řadových pracovníků, kteří spolupracují s personálním útvarům, managementem společnosti a případně i zvláštní komisí pro rozvoj vzdělávání [3 s. 264].

Podle Armstronga je potřeba v rámci plánování přesně definovat cíle, obsah a délku vzdělávacího programu. Co se cílů týče, je velmi důležité definovat určité normy, kterých musí být dosaženo, aby vzdělávací program mohl být považován za úspěšný. Jinými slovy je třeba definovat znalosti a dovednosti, se kterými se musí pracovníci ztotožnit a po absolvování programu je přenést do praxe. Obsah je založen na poznatcích z fáze identifikace vzdělávacích potřeb a délka vzdělávacího programu se odvíjí jak od cílů, tak i od samotného obsahu vzdělávacího programu a je závislá na metodách použitých v průběhu vzdělávání [2 s. 503]. Vodák, Kucharčíková, Koubek a Armstrong se shodují na tom, že správně vypracovaný plán by měl zodpovědět následující otázky:

- **Jaké vzdělávání má být zajištěno** – obsah vzdělávání by měl být „šitý na míru“ tak, aby sloužil k získání nových zkušeností splňující specifika jednotlivých pracovních pozic i celého podniku.
- **Komu je určeno** – je důležité, aby cílová skupina byla přibližně na stejné úrovni vědomostí, schopností a aby pracovní pozice účastníků nebyly příliš rozdílné. V případě možnosti účasti manažerů společně s řadovými zaměstnanci může dojít ke zvýšené motivaci z obou stran vzdělávaných.
- **Jakým způsobem se má vzdělávání realizovat** – měla by být zřejmá konkrétní metoda, jež bude použita a také to, zda vzdělávání proběhne přímo na pracovišti či mimo něj.
- **Kým bude vzdělání provedeno** – zda bude použita interní či externí vzdělávací instituce. Tento výběr je závislý na předchozích zkušenostech, referencích od jiných podniků, kde případná externí instituce již působila atd.
- **Kdy konkrétně a v jaké celkové délce** – důležité je identifikovat zda je třeba kontinuálního vzdělávání či je třeba zaštitit pouze jednorázovou vzdělávací akci. Musí se vzít v potaz skutečnost, kdy jsou zaměstnanci k dispozici, aby jim pracovní činnost byla narušena pouze minimálně či v nejlepším případě vůbec.
- **Kde se samotné vzdělávání uskuteční** - místo konání může být přímo v podniku případně mimo podnik, což je mnohdy doporučováno, z důvodu tzv. „team buildingu“ a případné relaxace ve volném čase, které s sebou přináší mnohdy vyšší náklady, ale ty jsou vykompenzovány větší efektivitou samotného vzdělávacího programu.
- **Jaké budou celkové náklady** – rozpočtová stránka plánu musí být jasná a předem odsouhlasená odpovědnými orgány a je třeba do ní zahrnout jak náklady přímé, tak i nepřímé – alternativní.
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích aktivit** – nesmí být podceněno z důvodu posouzení hledisek přínosu a efektivity vzdělávacího programu.

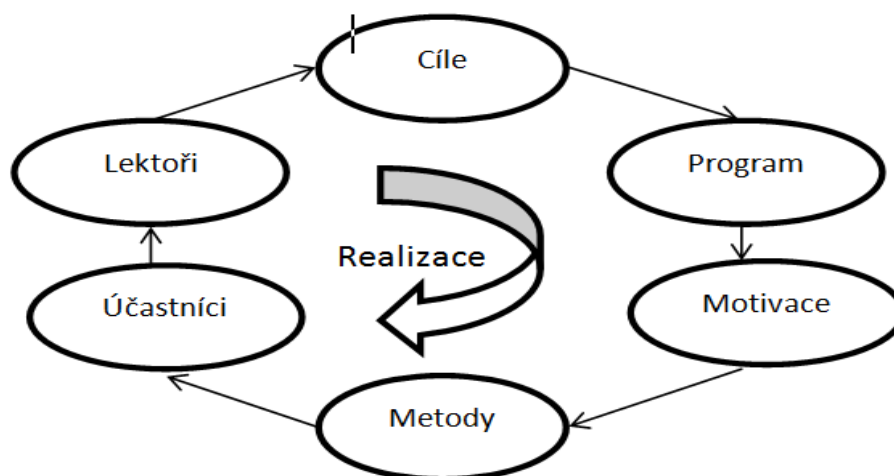
Samotný proces tvorby plánu popisují Vodák a Kucharčíková ve třech fázích. První fází je tzv. přípravná fáze, jež zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Ty mohou sloužit jako určité měřítko dosahovaných výsledků. Druhou fází je fáze realizační, která představuje vývoj a zpracování jednotlivých částí vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. V rámci této fáze jsou

určeny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Poslední fází je fáze zdokonalování, která je tou částí, kde dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu s ohledem k předem stanoveným cílům. Jsou tak hledány možnosti vylepšení celého procesu vzdělávání za použití vhodných hodnotících modelů. Této fázi by se měli zúčastnit všichni, kteří byli součástí vzdělávacího procesu (organizátoři, účastníci, manažeři, lektori aj.) [1 s. 80, 81].

### 2.4.3 Realizace vzdělávacího procesu

Obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů obsahují potřebu kurzy pravidelně monitorovat, z důvodu ujistění, že probíhají podle plánu a nepřekračují stanovený rozpočet. Průběžné vyhodnocování je dalším z pravidel pro realizaci vzdělávacího procesu, jenž má zajistit ověření, zda přináší požadované výsledky, které odpovídají předem stanoveným cílům [10 s. 133].

Je třeba podotknout, že fáze plánování a fáze realizace má velmi tenkou přechodovou linii, jež má za příčinu, že prvky jednotlivých fází mohou být zastoupené na obou stranách. Mezi oboustranně zmiňované členy se řadí např. cíl, program, motivace, metoda, účastníci a lektori. Pro potřeby této práce budou výše uvedené prvky použity ve fázi realizace, kde budou jejich významy také vysvětleny.



**Obrázek 4: Prvky procesu vzdělávání**

*Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83*

Postup samotné realizace je zachycen na výše uvedeném obrázku, jenž znázorňuje jednotlivé prvky, na které je třeba se při realizaci v odpovídajícím pořadí, znázorněném šipkou, zaměřit.

#### 2.4.3.1 Cíle vzdělávacího procesu

**Cíle** vzdělávacího procesu částečně vyplývají již ze stanovených potřeb vzdělávání. Pro upřesnění jejich významu je lze rozdělit do dvou kategorií na **cíle programové**, které popisují cíle komplexního vzdělávacího programu jako výsledek identifikace potřeb vzdělávání a na **jednotlivé vzdělávací akce**, které obsahují cíle dílčích vzdělávacích aktivit, jež mohou zahrnovat další vedlejší cíle [1 s. 83]. Jestliže má dosažení cílů přinést žádoucí efekt jak podniku, tak i samotnému zaměstnanci, je žádoucí, aby účastníci měli možnost seznámit se s konkrétními záměry s určitou časovou rezervou před samotným začátkem vzdělávacího procesu, což může mít za následek zvýšení jejich motivace. Cíle kurzů musí být v souladu s firemní politikou a strategickými cíli podniku a měli by být zároveň měřitelné, konkrétní a hlavně reálně dosažitelné [1 s. 84].

Určení cílů vzdělávání, jak již bylo zmíněno, souvisí se samotnou identifikací vzdělávacích potřeb a může být poměrně časově náročné. Nicméně jejich správné stanovení s sebou přináší neoddiskutovatelné výhody, mezi které patří například možnost konkretizovat obsah vzdělávacího programu. Díky přesně určeným záměrům vzdělávání lze následně snadněji stanovit hodnotící kritéria a jsou použitelné pro průběžnou a závěrečnou analýzu, která přispívá k zdokonalení celého programu. Poslední výhodou je skutečnost, že slouží k nastavení konkrétních nároků na vybrané lektory [11 s. 184].

Existenci nevýhod však také nelze přehlédnout a je možné mezi ně zařadit určité problémy, jež jsou způsobeny lektorům rigorózně stanovenými cíli. Jejich samotná specifikace může vést k nižší flexibilitě vzdělávacího programu. Cíle zdůrazňující určitou změnu chování, mohou způsobit podcenění, eventuálně vynechání určitých teoretických poznatků [11 s. 184]. Armstrong [2 s. 503] ve své publikaci uzavírá toto téma následovně: „*Po ukončení vzdělávání (nebo jednotlivé části vzdělávání) bude vzdělávaný schopen...*“.

### 2.4.3.2 Program vzdělávacího procesu

Vzdělávání lze podle Palána [5 s. 221] definovat jako „*proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí k trvalým změnám struktury osobnosti vzdělávaného, změnám vědění, chování a prožívání, znalostí, dovedností, postojů, hodnot a pracovního chování*“. Za účelem dosažení uvedených změn, je třeba přizpůsobit **program** vzdělávací akce, jehož základními prvky jsou časový harmonogram, obsah, metody a použité pomůcky.

Pro zajištění plynulého a bezproblémového průběhu vzdělávacího programu je potřeba umožnit účastníkům vyjádřit se hned z počátku k tomu, co od dané lekce (programu) očekávají. To přináší výhodu možnosti doplnění o témata zmíněná účastníky, jež jsou v souladu s cíli jednotlivých kurzů. Zároveň je třeba nastavit určitá pravidla, jejichž dodržování odstraní problémy s případným narušením časového harmonogramu a dodržováním obsahové stránky programu. Důležité je vytvoření časové rezervy pro důkladné zopakování, praktickou závěrečnou část a ověření, že nezůstanou žádné nezodpovězené otázky.

Délka vzdělávacího programu je závislá na samotném obsahu. Je tak třeba zvážit, zda délku programu není možné urychlit pomocí speciálních vzdělávacích metod. Samotnou délku programu lze upravit pro případy, kdy se lidé učí objevováním a je třeba jim věnovat více času, nebo pro případy, kdy je třeba jejich náležitě zapojení s cílem plného pochopení probíraného tématu a osvojení si nových myšlenek a postupů [2 s. 503].

### 2.4.3.3 Motivace ke vzdělávacímu procesu

Dalším nezbytným prvkem, který je třeba zmínit v této části věnované realizaci vzdělávacího programu, je **motivování** zaměstnanců k účasti ve vzdělávacím procesu. O motivaci se říká, že je páteří personálního managementu. Bez správně motivovaného chování nelze vyžadovat plnění předem vytyčených cílů. Se samotnou úrovní motivace tak plně souvisí, jak vzdělávací, tak i pracovní výsledky [12 s. 21].

Motivaci ke vzdělávání lze chápat jako soubor různých a vzájemně se podmiňujících motivů. Je známo, že studijní úspěch stabilizuje studijní motivaci. Na druhé straně studijní neúspěch nebo přehnané požadavky snižují motivaci za přispění existence trémy popřípadě traumatu. Motivujícím prvkem je návaznost vzdělávacích programů na individuální profesní zájmy a zajištění implementovatelnosti nově získaných dovedností a znalostí [5 s. 125].

Motivace zaměstnanců k rozvoji a vzdělávání je dle Palána ekvivalentní s jejich schopnostmi. Schopní zaměstnanci jsou motivováni tím, že další vzdělávání jim přináší pocit uspokojení. U zaměstnanců s nižšími pracovními schopnostmi je třeba věnovat motivaci zvláštní péči jak před zahájením vzdělávací akce, tak i v samotném průběhu [5 s. 126]. Ke zvýšení motivace zaměstnanců v této fázi vzdělávání se doporučuje uplatnit následující zásady a opatření:

- zapojení managementu do vzdělávacích akcí a zajištění, aby se ho účastnil společně s ostatními zaměstnanci, pokud to téma a časové možnosti umožní;
- seznámení zaměstnanců s programem v dostatečném předstihu a případné zohlednění jejich očekávání;
- vytvoření vědomí o skutečném přínosu vzdělávacího programu
- zajištění souladu vzdělávacího programu s existujícími zkušenostmi a přístupem zaměstnanců; teorii je třeba aplikovat na jejich zkušenosti z praxe, popřípadě řešit i konkrétní problémy, jež lze následně rozvíjet aktuálními přístupy k problémům;
- použití takových metod, které posílí aktivitu a nadšení účastníků a zajistí aplikaci získaných dovedností a znalostí do reálného života;

Rozhovor, který by měl zaměstnance pozitivně motivovat v jeho práci, absolvování vzdělávacího programu a v neposlední řadě profesní kariéře, nesmí být jednostranným rozhovorem s dominantním manažerem na jedné straně, ale měl by být otevřenou komunikací, jež donutí pracovníka přemýšlet o své práci a jejím možném zlepšení po úspěšném absolvování vzdělávacího kurzu. Měli by se probrat cíle minulé, ale i cíle, kterých by měl zaměstnanec být schopen dosáhnout v budoucnosti. V rámci motivačního rozhovoru se musí dát široký prostor pracovníkům, jejich názorům a potřebám, ale zároveň je třeba držet se strukturovaného formátu, z důvodu zřetelného vymezení postavení v organizaci [5 s. 127].

#### 2.4.3.4 Metody vzdělávacího procesu

Při plánování a následné realizaci vzdělávacího programu je na výběr nespočet vzdělávacích **metod**, které lze použít. Tyto metody lze rozdělit do dvou poměrně velkých skupin [3 s. 265-273]:

##### 1. Metody vzdělávání na pracovišti

- Instruktaž při výkonu práce – jednoduchý jednorázový zácvik nového zaměstnance, během kterého nadřízený ukáže pracovní postup a vzdělávaný jej následně opakuje a postupně si ho osvojuje při plnění svých pracovních úkolů.
- Coaching – dlouhodobější instruování nadřízeným (vzdělavatelem), které soustavně podněcuje vzdělávaného k požadovanému výkonu práce.
- Mentoring – vzdělávaný si sám vybírá rádce (mentora), jenž v případě, že je ochoten být mu mentorem, jej stimuluje, pomáhá, radí mu a časem se stává patronem jeho kariéry.
- Counselling – jedná se o jednu z novějších metod, při které jde o vzájemné konzultování, jenž bortí jednosměrnost vztahu mezi podřízeným a nadřízeným (vzdělavatelem). Tato metoda je vhodná v tom, že dovoluje vzdělávanému být iniciativní a existuje zde zpětná vazba. Na druhé straně je třeba zmínit časovou náročnost této metody.
- Asistování – tradiční metoda, při které je vzdělávaný přiřazen jako asistent zkušenějšímu zaměstnanci a učí se od něj pracovním postupům do té doby, kdy je sám schopen vykonávat většinu činností samostatně. Metoda je vhodná jak u manuálních činností, tak při výchově různých specialistů.
- Rotace práce – velmi moderní metoda ve velkých globálních společnostech, kdy je pracovník pověřován pracovními úkoly na určité období v různých částech organizace. Metoda vhodná pro seznámení čerstvých absolventů vysokých škol s chodem organizace, jež se často nazývá „trainee program“.
- Pracovní porady – účastníci jsou seznámeni s aktuálními problémy, novinkami a fakty týkající se jich osobně, ale hlavně celé organizace popřípadě jiné oblasti zájmu.

## **2. Metody vzdělávání mimo pracoviště**

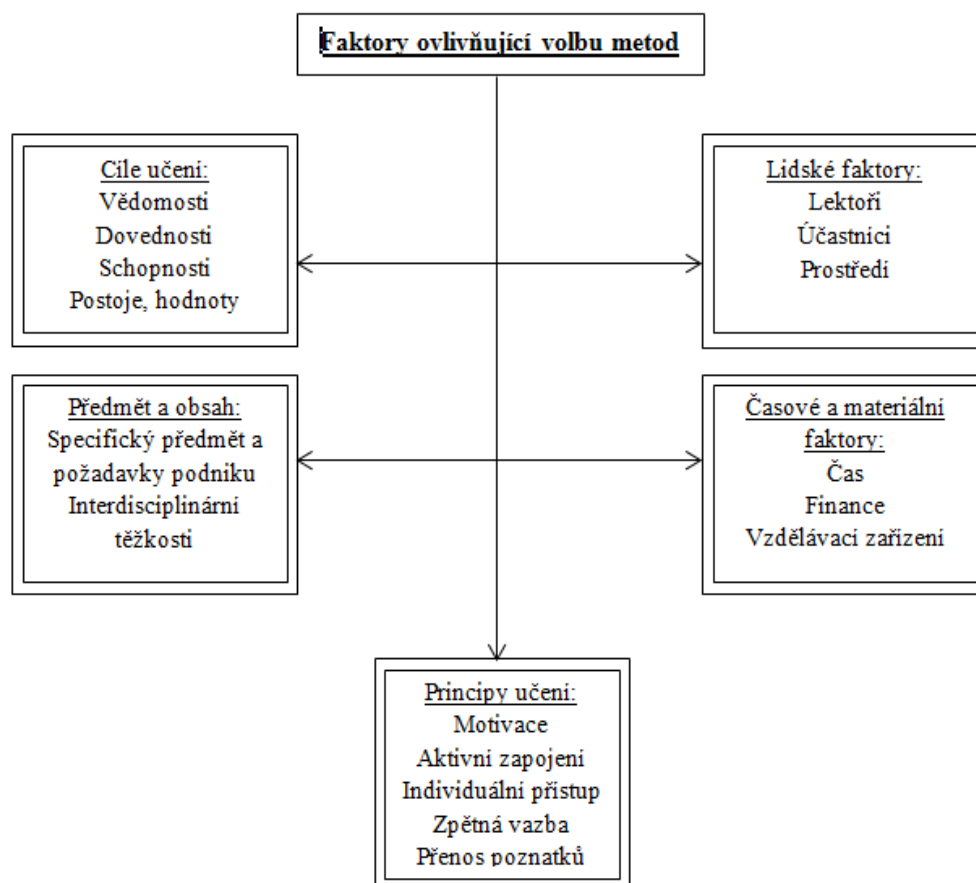
- Přednáška – slouží k rychlému zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí a značí se nenáročností na podmínky.
- Seminář – jedná se víceméně o přednášku obohacenou o diskuzi, která stimuluje účastníky k aktivitě a zabráňuje pouze jednostrannému toku informací.
- Demonstrování – zprostředkování znalostí a dovedností za asistence projektorů, тренаžérů, počítačů apod.. Metoda klade důraz na praktické využití znalostí a značí se velkou orientovaností na dovednosti.
- Případové studie – používané zejména při výuce manažerů; prezentují se skutečné či smyšlené organizační problémy, jež jsou studovány, diagnostikovány a řešeny malými skupinkami účastníků popřípadě samotnými jednotlivci.
- Brainstorming – skupinky či jednotlivci jsou vyzváni, aby přednesli návrhy k řešení daných problémů. Následuje skupinová diskuze o navrženém řešení, jež má za úkol najít optimální návrh popřípadě kombinaci návrhů.
- Hraní rolí – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, kterým jsou přiřazeny jednotlivé role, v nichž musí řešit konkrétní situaci. Metoda má sloužit k poznávání povahy mezilidských vztahů, střetů a nezbytných vyjednávání. Tento druh vzdělávání klade obrovské požadavky na organizaci i na vzdělavatele samotné.
- Assessment center – moderní metoda, při níž účastníci plní různé úkoly a řeší nastalé problémy, jež jsou mnohdy generované a následně i vyhodnocované počítačem. Účastníkům je tak umožněna konfrontace jejich řešení s těmi optimálními. Jedná se o vrcholnou metodu založené na metodě případových studií.
- Outdoor training – metoda stále více používaná při vzdělání manažerů, ale i řadových pracovníků. Založena na hrách, při kterých se účastníci učí např. hledání optimálního řešení, umění koordinace činností, umění komunikace s kolegy, spolupráce, vedení lidí a mnoho dalších. Vzdělávání probíhá v otevřené přírodě či ve speciálně upravené učebně a problémy jsou povětšinou řešeny kolektivně a jsou následovány diskuzí shrnující vše obsažené.
- E-learning – metoda jejíž využití neustále vzrůstá, jelikož výpočetní technika dokáže velmi věrohodně simulovat pracovní prostředí (situaci). Nabízí mnoho testů, cvičení



a hodnotících způsobů, které probíhají i během výuky, a je zejména využívána společnostmi, které aktivně používají interní počítačové sítě.

Metody vzdělávání lze rozdělit nejen podle toho, kde skutečně probíhají, ale také podle aktivity samotných účastníků. Na základě tohoto kritéria, lze metody řadit sestupně dle míry aktivity od metod aktivních (outdoor training, hraní rolí, rotace práce) až po metody pasivní (přednáška) [11 s. 188].

Vzdělávací metody jsou nezbytnou a velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Výběr metody musí zohledňovat individuální potřeby účastníků, požadavky podniku a světové trendy technického a ekonomického rozvoje. Výběr metod je determinován několika faktory, které jsou vyobrazeny níže [1 s. 96].



**Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod**

Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96

Neexistuje žádný návod, který by přesně popisoval, jaká nejvhodnější metoda by měla být zvolena pro daný vzdělávací program. Doporučuje se však vycházet z již vyzkoušeného stylu a kultury učení, jednotlivých učebních stylů, počtu a věku účastníků, jejich současné a vyžadované hladiny vědomostí, motivace k absolvování vzdělávací akce, zastávané pracovní pozice, zkušenosti lektorů, požadavků podniku atd. [1 s. 96].

#### 2.4.3.5 Účastníci vzdělávacího procesu

Každý člověk disponuje odlišným stylem učení. Někteří jedinci preferují praktická cvičení, jiní dávají přednost abstraktní diskusi. Na základě učebních stylů lze definovat 4 základní typy **účastníků**: aktivisty, reflektory, teoretiky a pragmatiky [1 s. 90].

- Aktivisté mají snahu projevit se okamžitě, takže u nich dominují okamžité zkušenosti. Dlouhodobé činnosti je dokážou otrávit, ale nové výzvy a problémy jsou přijímány se značným nadšením.
- Reflektori rádi stojí v pozadí a v klidu pozorují problém z různých úhlů pohledu. Projevují se u nich tendence k opatrnosti tím, že např. shromažďují a dlouze analyzují údaje před vyřčením závěru. Preferují pozorování ostatních zpovzdálí při jejich činnostech a vyhovuje jim atmosféra bez značného rizika či nervozity, kde mohou v klidu přemýšlet a analyzovat.
- Teoretici oceňují logiku a racionalitu. Snaží se být objektivní, tudíž nejsou spokojeni se subjektivními a dvojakými názory či zkušenostmi. Mají rádi věci, jež spojují neslučitelné do souvislých teorií. Upřednostňují věci a činnosti shodující se s racionálními tématy.
- Pragmatici pátrají po nových myšlenkách a rádi experimentují. Často se vracejí ze vzdělávacích kurzů plni nových myšlenek, které chtějí okamžitě vyzkoušet v praxi. Problémy přijímají s výzvou a nadšením. Probíraná látka by měla být spojována se zaměstnáním nebo všeobecně s praktickou činností.

Vyhovující styl učení je třeba chápat jako typ adaptivní orientace, jenž je dle Vodáka et al. [1 s. 92] ovlivněna: „*psychologickým základem, specializací, kariérou a charakterem*

*problémů, které daný účastník řeší“*. V případě, že se podaří skloubit vzdělávací styl s učícím se stylem, dojde k mnohem většímu užítku účastníků, než sami očekávali.

Efektivita a učení dospělých je ovlivněno několika faktory, které lze rozdělit do tří základních skupin. Jedná se o faktory fyzické, emocionální a intelektuální. V případě fyzických faktorů je myšlen zdravotní stav (zrak, sluch, choroba, stres) vzdělávaného, který může výrazně ovlivnit schopnost vnímat přednášenou látku. Motivace, podpora ze strany vedení společnosti, kolegů a rodiny – to vše jsou emociální faktory, které mohou ovlivnit schopnost učit se. Intelektuální faktory lze popsat jako existující nabyté vědomosti a dovednosti, které podporují schopnost učit se v případě, že na ně lze plynule navázat. V opačném případě by mohli být významnou bariérou učení [ 1 s. 93].

Z výše uvedeného je patrné, že ne každý člověk preferuje stejný styl učení. Je však důležité, aby se již ve fázi plánování tvořili homogenní skupiny účastníků dle následujících kritérií: pracovní pozice, odbornost, nejvyšší dosažené vzdělání (popřípadě specializace), délka pracovního poměru apod. Vzdělávací program by tak měl vyhovovat potřebám většiny účastníků ve skupině.

#### **2.4.3.6 Lektori vzdělávacího procesu**

Vyvrcholením práce na vzdělávacím projektu je činnost samotného **lektora**, od kterého se očekává naplnění očekávání jak účastníků, tak i organizátorů. Předpokladem kvalitního lektora je dle Palána [5 s. 110] *„nejen odborná znalost problematiky, ale i znalost andragogiky, jelikož lektor je základním činitelem pro naplnění učebních cílů.“* Mezi jeho dovednosti a schopnosti se zahrnuje schopnost pedagogická, znalost psychologie osobnosti, a schopnosti rétorické, organizační, motivační, didaktické a v neposlední řadě kreativní. Skutečnost zda je vzdělávací akce úspěšná, z velké části tak závisí na schopnostech lektora, který svým energickým vystupováním musí posluchače zaujmout a srozumitelně podat obsah probíraného tématu.

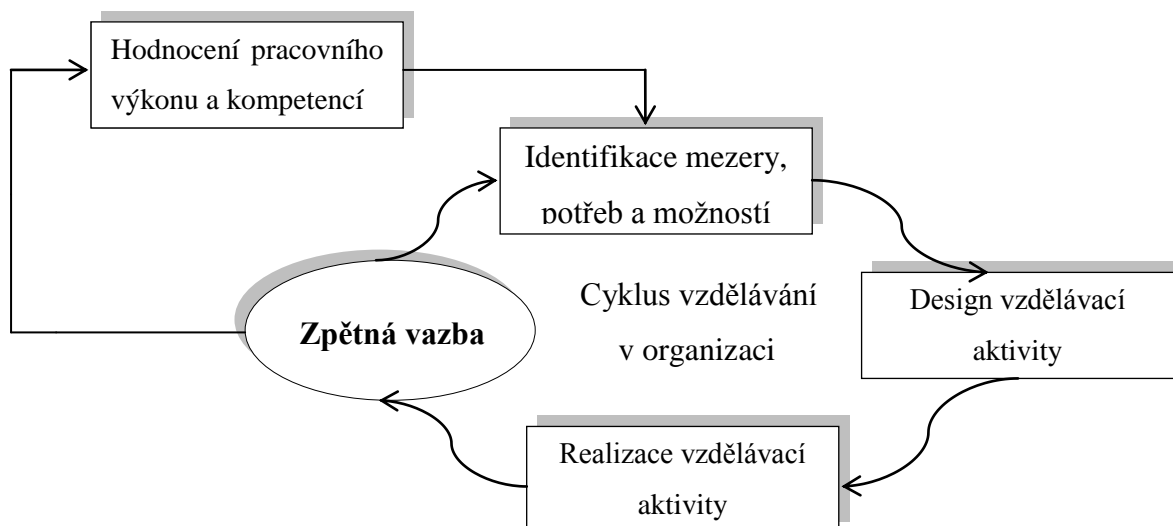
Lektoři mají možnost uplatnit ve svém projevu různé vzdělávací styly. Jedním z nich je behaviorální styl, který se značí silnou orientací na výsledek, přičemž využívá zábavnou formu výuky s velkým počtem praktických pomůcek. Tento styl vytváří pro účastníky příjemné a povzbuzující prostředí, což je spojeno s náročnou přípravou na straně lektora. Funkcionalistický styl vychází z praktičnosti a za použití náročných cvičení z praxe je silně orientován na problém (úkol) a jeho řešení. Při tzv. strukturalistickém stylu lektor přesně plánuje výuku, použitý systém, strukturu a techniku. Je založen na neustálém testování efektivity probíhajícího a již proběhlého učení. Dochází tak k detailní analýze, při které se často pomine emociální stav účastníků. Posledním vzdělávacím stylem je styl humanistický, jenž upřednostňuje sebeobjevování a klade si za úkol zlepšení charakterových vlastností účastníků. Učení v rámci tohoto stylu je zaměřené na budování vztahu za užití otevřenosti, empatie, spontánnosti a akceptace [1 s. 102].

Za efektivní učení lze považovat takové, které s nejnižšími náklady dosahuje požadovaných cílů za velkého přispění lektora. O efektivní činnosti lektora lze hovořit až po důkladném vyhodnocení vzdělávacího systému jako celku.

#### **2.4.4 Hodnocení efektivity vzdělávání**

Proces hodnocení výsledků vzdělávání probíhá již na samotném začátku, v jeho průběhu a po ukončení vzdělávacího programu. Pro zajištění měřitelnosti a validity výsledku je třeba shromáždit veškeré nezbytné informace a zvolit odpovídající metodu hodnocení [5 s. 74].

Hroník ve své publikaci zdůrazňuje důležitost zpětné vazby, kterou vyhodnocování přináší. Tato zpětná vazba je schopna konkretizovat efektivitu vzdělávacího procesu případně poukáže na mezery, nedostatky a potřeby vzdělávacího programu. Stěžejní místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu je ilustrováno na následujícím obrázku [13 s. 177].



**Obrázek 6: Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu**

Zdroj: Hroník F., 2007, s. 177

Vyhodnocování vzdělávacího efektu lze také nazývat procesem měření efektivity vzdělávání. Je totiž možné určit, zda bylo vzdělávání účinné podle naplnění předem stanovených cílů. Výsledky slouží jako jeden ze základních kamenů pro plánování a realizaci následujícího vzdělávacího programu.

Tradiční přístupy umisťují hodnocení až na samý závěr vzdělávacího procesu. Nevýhodou v tomto případě je, že ne vždy je dostatek času, financí nebo materiálních zdrojů na vyhodnocení. V nejhorším případě se na vyhodnocení úplně zapomene a tím se výrazně sníží pozitivní efekt celého vzdělávacího programu. Vhodnější je tak přístup, jenž počítá s vyhodnocováním již od samého začátku a při plánování vzdělávacího programu se tak mohou stanovit i hodnotící kritéria nezbytná pro získání odpovídajícího závěru [1 s. 113].

Jestliže existují určité pochybnosti, zda proces vyhodnocování realizovat či nikoliv, je třeba zvážit argumenty pro a proti. Mezi výhody vyhodnocování lze zařadit skutečnost, že výrazně přispívá k efektivitě podnikání jako takové a zesiluje vazbu mezi vzdělávacími cíli a cíli podniku. Další výhodou je poukázání na určitou odpovědnost účastníků za vlastní výsledky (čímž nepřímě zlepšuje jejich výkonnost) a zdůrazňuje skutečnost, že vzdělávání není jen prostředek, jak se „ulít“ z práce. Správné vyhodnocení poskytuje odpovědi na to, zda je zrovna konkrétní metoda vzdělávání vhodná pro určitou probíranou problematiku a zároveň

poukazuje na to, ve kterých oblastech lze dosáhnout větší návratnosti vložených investic. Při vyhodnocování je nutná spolupráce personálního oddělení a vedení společnosti (managementu), což v některých případech může vést ke zlepšení vztahů mezi nimi. Pravidelnost a správnost vyhodnocování poukazuje na vhodná hodnotící kritéria a zajišťuje orientaci vzdělávacích potřeb na správné lidi [1 s. 110].

Je samozřejmé, že existují i nevýhody vyhodnocování vzdělávání, mezi něž patří náročnost získání potřebných informací a skutečnost, že zjištěné výsledky mohou mnohdy přinést velmi zkreslené a subjektivní informace. Existence potřeby úzké spolupráce lektorů a vrcholného managementu lze mnohdy řadit mezi nevýhody, zejména kvůli časově náročné komunikaci mezi nimi. V případě, že vyhodnocování je zajišťováno externí společností, náklady na její financování mohou být společností považovány za nevýhodné. Zajištění vyhodnocení interními pracovníky náklady sníží, ale v případě jejich neodbornosti, není garantován přínos získaných výsledků. Poslední zde uvedenou nevýhodou jsou situace, kdy v některých případech není snadné rozlišit (nebo je to dokonce nemožné) dopady na účastníky vzniklé absolvováním vzdělávacím kurzem či jinými podnikovými faktory. Tyto důsledky mohou mít za následek tendenci vyhodnocování odložit, avšak lze ji eliminovat rozlišením uvedených faktorů za pomoci [1 s. 112]:

- **Kontrolních skupin** – vytvoří se skupina lidí s podobnými vlastnostmi, která neabsolvovala vzdělávací program a porovnává se její pracovní výkon se skupinou, jež vzdělávání absolvovala
- **Analýzy trendů** – použití statistických metod, při kterých se současná výkonnost srovnává s tou po absolvování vzdělávacího programu
- **Expertních odhadů** – kolegové, manažeři a samotní účastníci odhadují nárůst výkonnosti po absolvování vzdělávacího programu
- **Zpětné vazby od zákazníka** – názory od interních a externích zákazníků, jež potvrzují či vyvracejí tvrzení, že se dovednosti a znalosti pracovníků po absolvování zlepšili

Na základě uvedeného výčtu výhod a nevýhod vyhodnocování lze konstatovat, že výhody hodnocení převažují. Některé nevýhody lze odstranit či z nich dokonce „udělat“ výhody (viz tvorba kontrolních skupin a zpětné vazby od klienta). Finanční náročnost, jak již bylo

zmíněno, je patrná, ale v případě, že je vyhodnocování provedeno důkladně a poznatky z něho se podaří implikovat do následujících vzdělávacích kurzů a programů, dojde tak k výraznému snížení nákladů na jejich zřízení, což lze opět zařadit mezi výhody.

#### **2.4.4.1 Kritéria hodnocení**

Předpokladem pro správné vyhodnocení výsledků vzdělávání je určení konkrétních kritérií hodnocení. Kvalitativní charakteristika vzdělávání je velmi obtížně kvantifikovatelná a vzniklá úroveň vzdělávání nebo velikost vyvolané změny lze tak zjistit nepřímou a mnohdy poměrně spekulativním způsobem [3 s. 274].

Kvůli výše zmíněným skutečnostem je doporučováno zvolit vyšší počet kritérií, která je možno rozdělit do dvou základních skupin, přičemž první skupinou jsou tzv. vnitřní kritéria, která přímo souvisejí s obsahem vzdělávacího programu. Lze do nich zařadit hodnocení průběhu školení ze strany účastníků. Toto kritérium však není nejpřesnější, jelikož nepostihuje kvalitu dovedností a znalostí ani změny v pracovním chování. Druhou skupinou jsou tzv. vnější kritéria, která se vztahují k samotnému cíli vzdělávacího procesu. Mezi tyto kritéria lze zařadit např. změnu v nákladech, hodnotu výkonu a mnoho dalších. Avšak i tato kritéria obnášejí určité problémy, mezi něž lze zařadit nesnadnou měřitelnost v kvantifikovatelných jednotkách nebo obtížnost posouzení, zda vyvolané změny byly skutečně a jenom způsobeny vzdělávacím procesem [1 s. 119]. Na základě použitých kritérií vyhodnocování či případné kombinaci jsou navrženy a v praxi využívány modely vyhodnocování vzdělávání.

#### **2.4.4.2 Modely vyhodnocování výsledků**

Vyhodnocovací modely tvoří soustavu několika na sebe navazujících kroků. V každém kroku je použita konkrétní metoda či jejich kombinace. Výběr vhodného modelu závisí na typu a cíli vzdělávacího procesu, délce jeho trvání, předešlém stavu vědomostí a dovedností účastníků a na mnoha dalších aspektech.

V procesu vyhodnocování lze užít např. Simmondsův model skládající se ze tří stupňů. Prvním stupněm je interní validace, která má za úkol zjistit dosažení cílů v oblasti změny chování účastníků. Jde tak o hodnocení, které posuzuje všeobecnou kvalitu vzdělávací aktivity. Následuje externí validace, jejímž cílem je zjistit, jestli stanovené cíle byly zvolené realisticky na základě předchozí identifikace vzdělávacích potřeb organizace. Tento stupeň hodnocení posuzuje, zda došlo k zlepšení pracovního výkonu účastníků. Posledním stupněm je evaluace, v rámci níž jsou posuzovány hodnoty a dopady vzdělávacího programu jako celku případně hodnoty jednotlivých akcí v ekonomických a sociálních kategoriích. Hodnotí se zde kvalita a přinesená hodnota vzdělávacího procesu za účelem zvýšení budoucího přínosu pro společnost. [1 s. 122].

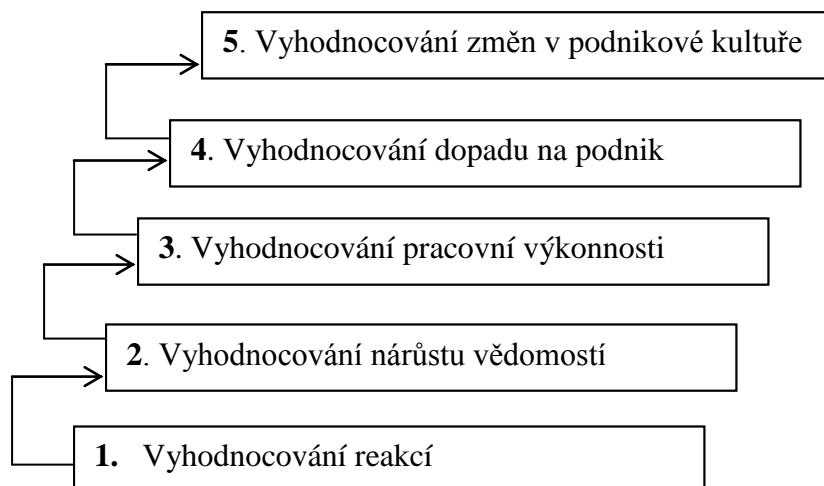
Tureckiová ve své publikaci poukazuje na čtyřstupňový Kirkpatrickův model z roku 1959, který rozšířil Hamblin na pět následujících úrovní [8 s. 107]:

3. **Úroveň reakce**, jež vyjadřuje spokojenost účastníka s obsahem, programem a lektorem vzdělávací akce nebo naopak vyjadřuje spokojenost lektora s účastníky, která může být vyzdobena vyhlášením „nejlepších“ účastníků.
4. **Úroveň učení**, která je zaměřena na hodnocení obsahu a rozsahu předaných informací nebo, z pohledu účastníků, na velikost získaných znalostí.
5. **Úroveň chování**, jež hodnotí nově získané dovednosti a znalosti poměřováním s úrovní změny pracovního chování po návratu na pracoviště.
6. **Úroveň výsledků**, jež se zabývá efekty, týkající se produktivity organizace jako celku. Tyto efekty jsou poměrně těžko měřitelné a mnohdy není snadné je rozlišit od ostatních vlivů. Jedná se například o lepší využívání technických prostředků, dosahování strategických cílů firmy, zlepšení komunikace uvnitř organizace ale i vně organizace směrem k zákazníkům, dodavatelům atd.
7. **Úroveň hodnotová**, která má vliv na rozvoj cílů firmy a na „život“ vnějšího prostředí.

Většina publikací doporučuje postupovat od nejnižší úrovně, a tak v případě, že je zjištěno, že vzdělávání nepřineslo požadované efekty, lze snadněji určit, na které úrovni se stala chyba.



Aby mohla být realizována opatření sloužící k zlepšení procesu vzdělávání, je třeba zaměřit vyhodnocování na stěžejní věci nebo na části vzdělávacího programu.



**Obrázek 7: Znázornění modelu vyhodnocování**

Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 124

Vyhodnocování na první úrovni zjišťuje postoj účastníků k učení. To co se skutečně naučili, není v tomto případě středem zájmu. Získávají se názory, zážitky a připomínky k lektorům a průběhu vzdělávacího programu. Pozitivní reakce účastníků na průběh vzdělávací akce přináší příslib snazšího využití získaných znalostí do praxe. Mezi principy, jež kladně ovlivňují reakce, lze zařadit pozitivní myšlení, pohodlné prostředí, minimum stresu účastníků, užívání rozmanitých učebních metod a pomůcek, názornost práce atd. Tyto principy mohou výrazně zkrátit čas vzdělávacího cyklu a snížit náklady s ním spojené [1 s. 125].

V rámci druhé úrovně se měří efekt přenosu znalostí a dovedností přímo na účastníky vzdělávacího procesu. Hodnotí se, čemu se skutečně naučili a jaké nové poznatky, dovednosti a změny v postojích si s sebou odnesou do každodenního pracovního cyklu. Neřeší se však, zda naučené je skutečně odpovídající k jejich pracovní pozici. Hodnocení v rámci třetí úrovně je zaměřeno na dopady učícího se procesu na výkonnost jednotlivců v jejich pracovních činnostech. Jde o získání míry, v níž uplatňují vše získané ve vzdělávacích programech ve své práci. V případě, že se vzdělávání prolínalo s vykonáváním práce, je rozdíl mezi tím co se naučili a tím co denně používají malý. Čtvrtá úroveň hodnocení zaznamenává vliv vzdělávacích aktivit na efektivitu podniku. Velikost nákladů vypovídá o tom, zda se v rámci organizace jedná o efektivní proces. Zjišťují se změny výstupů a jejich pozitivní změny, které

přinesly jednotlivcům, týmům, ale i podniku jako celku. V páté a poslední úrovni se hledají dosažené výkonnostní změny a změny v kultuře chování zaměstnanců a celých oddělení vůči sobě samotným a vůči všem zákazníkům. Toto vyhodnocení slouží k upevnění a následnému rozvoji hodnot, na kterých si daný podnik zakládá [1 s. 125,126].

Kvalita vzdělávání je většinou zkoumána na nižších úrovních (reakce a učení). Vyšší úrovně bývají nedocenené vzhledem k obtížnosti kvantifikace celkových přínosů pro organizaci. Vzdělávání může být přínosné v oblastech, kde to není na první pohled snadno rozeznatelné, z toho důvodu dochází k argumentaci personálních manažerů s vrcholným managementem při obhajobě vzdělávacího systému a jeho důležitosti[1 s. 123].

Jaké úrovně budou při vyhodnocování použity, záleží na komunikaci mezi lektory a manažery. Musí se ovšem přihlídnout k determinantám jako je například počet účastníků, délka vzdělávacího programu, náklady spojené s vyhodnocováním a mnoho dalších.

V českých podnicích se zpravidla u vzdělávacích procesů vyhodnocují zejména první dvě úrovně. Zbylým úrovním není přisuzována některými podniky taková důležitost, jakou ve skutečnosti mají. Nicméně tato skutečnost je vyvolána řadou faktorů jakými jsou nedostatek financí, času a absence hodnotících specialistů.

#### **2.4.4.3 Metody vyhodnocování**

Palán uvádí, že základním nástrojem hodnocení je zejména pro lektora sledování reakce účastníků, které je založeno na mikro diagnóze (ta je spojena s bezprostředními diagnostickými postřehy, odhady, s porozuměním atmosféře a spolupráce lektora a účastníka). Nicméně bezprostřední reakce mohou být poměrně zavádějící, jelikož se může jednat o reakci na vzdělávací prostředí a ne o reakci na lektora [5 s. 121].

Výběr konkrétní metody či kombinace metod, které budou aplikovány v rámci jednotlivých úrovní, je ovlivněno několika faktory, mezi něž patří časová pracnost vyhodnocovacího procesu; subjekty, které zpracují a použijí výsledky hodnocení; objekt vyhodnocení a cíle

dílčích vzdělávacích lekcí; funkční, profesní a vědomostní struktura účastníků; úroveň lektorských vědomostí a schopností [1 s. 124].

Definitivní potvrzení metody vyhodnocení je podmíněno dle Hroníka naplněním jednoduchých postulátů a musí tak umožňovat sledování rozdílů mezi vstupem a výstupem. V případě, že vstupní údaje nejsou dostupné, musí mít zvolená metoda charakter umožňující benchmarking. Zvolená metoda vyhodnocování musí obsahovat subjektivní a objektivní metody měření alespoň na dvou různých úrovních [13 s. 192].

Co se týče Hamblinova pětiúrovňového modelu (viz s. 42), každá úroveň je spojena s konkrétními hodnotícími metodami. Během první *úrovně vyhodnocování* reakcí se využívají tyto metody: akční plán, dotazník, přehodnocení aktivity, videoreflexe, vyhodnocení učení [1 s. 127]. V rámci *úrovně učení* připadají v úvahu metody písemné, praktické či sebehodnotící testy před vzdělávacími aktivitami a po nich; dotazníky a strukturované rozhovory [1 s. 130]. *Úroveň chování* je spojena s metodami typu strukturovaných rozhovorů s účastníky a jejich manažery; dotazníků pro manažery a účastníky; 180°, 360° a 540° zpětné vazby, získání kvalifikace prostřednictvím certifikátu, posouzení manažerské výkonnosti [1 s. 131]. Pro čtvrtou úroveň, *úroveň výsledků* je ideální využít strukturované rozhovory s vrcholným managementem, vyhodnocení přínosů managementem, analýzy dopadů a trendů, procesy managementu kvality nebo modely systému řízení [1 s. 135,136]. *Úroveň hodnotová* je spojena s využíváním tzv. metody hodnotové orientace [1 s. 141].

V předešlých částech této diplomové práce byla několikrát zmiňována důležitost schopnosti absolventa vzdělávacího kurzu přenést získané znalosti a dovednosti do své práce. Velmi důležité je, aby tento přenos přinášel hodnotu zákazníkovi, která se následně projeví na hospodářských výsledcích firmy. Měření návratnosti investic do vzdělávání je řazeno mezi ty nejhůře proveditelné. Za předpokladu skloubení dvou sil, které působí protikladně (zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce a zároveň zvýšení stability pracovníka), vychází dvě proměnné (variabilní složka mzdy a míra fluktuace), podle kterých lze v rozumné míře určit efektivitu vzdělávání [13 s. 190].

Důležitým předpokladem efektivně fungujícího vzdělávání je odpovídající systém odměňování. Variabilní mzdy jsou pak odvozené od výkonu celé organizace až po osobní přispění jednotlivců. Efektivní vzdělávání se tak musí projevit pozitivně ve **variabilní složce mzdy**. Nárůst variabilní složky mzdy lze srovnávat podle skupin účastníků a typů kurzů. Pozitivní vztah mezi vloženými prostředky do vzdělání a růstem variabilní složky mzdy by měl být patrný v případě efektivního vzdělávacího systému. Efektivní vzdělávací systém nejen, že pomáhá růstu uplatnitelnosti účastníka, ale i stability v rámci firmy, která mu dané vzdělání zprostředkovala. Zvýšenou **míru fluktuace** nelze jistě a pouze přisuzovat vzdělávání, avšak produkci kvalifikovaných pracovníků pro konkurenci lze považovat za neúčelně vynaložené prostředky [13 s. 191].

Se skutečností, že vzdělávání může mít spojitost se zvýšenou fluktuací zaměstnanců, nesouhlasí Ehrenberg, který ve své publikaci zdůrazňuje, že rozšířená kvalifikace (získaná prostřednictvím firemních vzdělávacích kurzů) a sní mnohdy spojená vyšší mzda má za následek vyšší loajalitu zaměstnanců ke svému zaměstnavateli a z ní plynoucí nižší míru fluktuace [14 s. 302].

Obě proměnné (růst variabilní mzdy, míra fluktuace) je třeba hodnotit ve vzájemném srovnávacím vztahu u různých typů pracovníků a u různých typů kurzů. U pracovníků typu obchodní zástupce lze efektivitu měřit bezprostředně pomocí poměru nárůstu obrátu (prodeje) a nákladů na rozvoj (vzdělávání). Mezi další, společnostmi často využívanými, hodnotící metody lze zařadit hodnocení postojů a měření spokojenosti zákazníka.

Vzdělávací programy je třeba zaměřit na předem identifikované znalosti a dovednosti. Jednou z takových metod je například motivační workshop, který je založen na práci se změnou. Ta je spojena s novými postoji a novou motivací, což je sloučeno se subjektivní hodnotící metodikou, jež obsahuje otázky a škály, které umožňují vyčíslení tzv. postojového indexu [3 s. 192].

Jedním z hlavních cílů vzdělávání zaměstnanců je následně získaná spokojenost zákazníka a jeho loajalita k danému podniku. Index spokojenosti zákazníka má vypovídající hodnotu až po určitém časovém úseku, během něhož se postupně projevuje vzdělávací efekt. Tento

index je zapotřebí sledovat v určité časové řadě a má spíše skupinový charakter což znamená, že lze hodnotit předem definovanou skupinu. Tuto metodu je možné podložit dalším měřicím nástrojem, jímž je „Mystery shopping“. Tato metoda využívá schopností fiktivního zákazníka, jenž zaznamenává veškeré poznatky a zkušenosti o poskytovaných službách a následně je ve formě zpětné vazby předá konkrétní společnosti [3 s. 192].

#### **2.4.4.4 Náklady na vzdělávání**

Před samotným stanovením nákladů na vzdělávací proces je třeba mít jasno o všech nezbytných detailech. Doporučuje se do nich zahrnout i procesy hodnocení a náklady na metody v nich obsažené. Podle Vodáka et al. je vhodné minimálně počítat s přímými osobními náklady na účastníky a lektory, které zahrnují pojištění, cestovné a stravné. Dále je třeba zahrnout náklady vynaložené na identifikaci a stanovení vzdělávacích potřeb, náklady na vývoj učebních aktivit, na přípravu materiálů a náklady, které jsou spojeny s ubytováním, pronájmem prostor, nezbytnými pomůckami a technikou. [1 s. 148]:

Z důvodu spojení s konkrétními fázemi vzdělávacího programu a s dalšími aktivitami je možné sledovat jednotlivé náklady rozčleněné podle druhů, jednotlivých vzdělávacích aktivit a etap vzdělávacího procesu. Čím podrobnější je sledování nákladů, tím snáze je možné odhalit existující rezervy a určení fáze vzdělávacího procesu, která je nejdražší. Při samotném zkoumání nákladů je také podstatné věnovat velkou pozornost faktorům, které jsou schopné výši nákladů ovlivnit. Mezi nejvýznamnější se řadí počet účastníků vzdělávání, výše platů lektorů, velikost typ a organizace vzdělávací instituce. Výše uvedené faktory ovlivňují nejen velikost, ale i strukturu nákladů na vzdělání [1 s. 150].

#### **2.4.4.5 Přínosy vzdělávání**

Velká část autorů zmiňuje vedle vyčíslení nákladů opačný a mnohdy vhodnější přístup k posouzení efektivity vzdělávacího procesu a tím je sledování přínosů, mezi které lze zařadit např. [1 s. 150]:

- **Efektivnější využití potenciálu zaměstnanců**, které lze definovat přizpůsobitelnějšími a flexibilnějšími schopnostmi účastníků plnit pracovní požadavky.
- **Lepší využití zařízení a systémů**, jenž je spojitelné se schopností proškolených zaměstnanců vytěžit z používaných technologií maximum.
- **Zvýšení výkonu** se může projevovat vyšší návratností spotřebovaných zdrojů. Mezi možné oblasti zlepšení patří administrativní procedury, kvalita, spokojenost zákazníka, výrobní procesy a další.
- **Snížení fluktuace** je spojené s pozitivní reakcí zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj. Dochází k vylepšení image podniku a zájem o práci projevují pracovníci s vyšší kvalifikací, kteří budou s větší pravděpodobností loajální vůči jednomu podniku.
- **Zvýšení spokojenosti zákazníků**, které je spojeno se zákaznickým uznáním toho, že společnost produkuje vzdělané pracovníky, což má za následek skutečnost, že zákazník nemá důvod odejít ke konkurenci, jelikož mu jsou splněny všechny jeho potřeby a požadavky.

Cíl vzdělávání může být spojen s odstraněním existujících problémů nebo s realizací plánovaných změn. V případě silné provázanosti vzdělávání s výkonností podniku jsou argumenty o přínosu vzdělávání přesvědčivé. K zvýraznění argumentů je třeba sledovat následující ukazatele: zvýšení pracovní morálky, produktivity, výstupu a kvality služeb; pokles nákladů, fluktuace, stížností a mnoho dalších [1 s. 151].

Některé užitky je však možné pouze odhadovat jiné zase kvantifikovat zprostředkovaně nebo nepřímo sledováním jiných kategorií. Míra zlepšování kvality může být kvantifikovaná a může být vyjádřena prostřednictvím sníženého počtu chyb a stížností ze strany zákazníků. Tyto ukazatele zlepšení kvality mohou produkovat finanční hodnoty [1 s. 152]. Další ukazatele přínosů investic do vzdělávání lze nalézt mezi parametry, jako jsou příjmy z prodeje na jednoho zaměstnance, příjmy z celkového prodeje k celkovým nákladům práce, hodnota aktiv na jednoho zaměstnance, roční zisk v poměru k celkovým investicím do řízení lidských zdrojů aj.

V případě dlouhodobé kontroly přínosů je třeba zajistit častější vyhodnocování. V případě, že vyhodnocení skončí před nejvyššími očekávanými přínosy, výsledky vyhodnocení by mohly trazit na přesvědčivosti.

### **3. Představení společnosti Com Plus CZ a.s.**

Společnost Com Plus CZ a.s. je organizace, která v letošním roce 2013 slaví dvacáté výročí své působnosti, nabízející produkty a služby v oblasti telekomunikací a IT (outsourcing nevyjímaje). Za dobu své působnosti rozšířila společnost své pole působnosti na celou Českou republiku, k čemuž jí dopomohl postupně rostoucí počet poboček v Čechách i na Moravě a rostoucí počet zaměstnanců.

Společnost se prezentuje vizí, která je spojena s udržením stávajícího podílu na trhu. Takový podíl lze udržet pouze díky zákazníkům, kterým společnost nabízí servisní podporu a produkty od renomovaných výrobců. Cílem společnosti je tak zákazník plně využívající nabízené služby. V budoucnosti se společnost nebrání možnosti vstupu na zahraniční trhy.

Společnost Com Plus a.s. popisuje kvalitu nejen jako úzce specifikovanou zakázku, ale i jako zodpovědnost vůči životnímu prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví pracovníků a kulturně-společenskému prostředí, což dokládá na svých internetových stránkách odpovídajícím dokumenty a prohlášeními mezi něž můžeme řadit podpis společnosti pod ambiciózní globální dohodou nesoucí název „Kodaňská výzva“. Cílem této dohody je nastavení politiky stabilizace a následného snižování skleníkových plynů. Dlouhodobým cílem je podstatné snížení globálních emisí tak, aby růst globální teploty nepřesáhl dva stupně od doby předindustriální. V této dohodě není zakotvena právní odpovědnost jednotlivých členů, nicméně dodržování a šíření této dohody poukazuje na etickou odpovědnost stávajících členů.

#### **3.1 Historie a současnost**

Společnost Com Plus spol. s r.o. byla založena roku 1993 v Ústí nad Labem a hned od svého počátku se zaměřila na komplexní řešení v oblasti telekomunikací. S prvními realizovanými zakázkami přišla potřeba kvalitnějšího pokrytí regionu a tak docházelo k postupnému rozšiřování. V roce 1994 vznikla v Liberci sesterská společnost Com Plus LB spol. s r.o., kterou v roce 1997 následovala svým založením v Hradci Králové společnost Com Plus HK spol. s r.o., která měla za úkol pokrýt potřeby východočeského regionu. Postupné rozšiřování aktivit na Moravu si vyžádalo v roce 1999 založení sesterské společnosti Com Plus ZL spol.



s r.o. se sídlem v Otrokovicích. V témže roce bylo založeno pracoviště v Českých Budějovicích. Stálé rozšiřování společnosti vedlo v roce 2000 ke vzniku společnosti Com Plus CZ a.s., jejímž úkolem byla a je tvorba strategie skupiny Com Plus, převzetí obchodních aktivit, koordinace a logistika významných zakázek v rámci České republiky. V roce 2004 došlo k otevření dalšího pracoviště v Brně. V letech 2006 a 2007 došlo k postupné integraci dceřiných společností do jedné společnosti Com Plus CZ a.s., jejímž důsledkem mělo být hospodárnější uspořádání společnosti a využití velkého potenciálu mateřské společnosti pro celostátní působnost. V následujících dvou letech společnost rozšířila své portfolio nabízených služeb o podniková řešení Microsoft Dynamics, posílila divizi Outsourcingu IT a nově také začala nabízet výstavbu optických sítí. V roce 2012 společnost získala významnou zakázku – Telekomunikační síť pro společnost ČEPS, a.s. a v roce následujícím získala ve spolupráci s Informática El Corte Inglés zakázku – Workstation Operation Services pro společnost Telefónica O2 Czech republic, a.s. V současné době se společnost Com Plus CZ a.s. soustředí na rozvíjení komplexního poskytování služeb zákazníkům [15].

Za dobu své dvacetileté působnosti společnost zrealizovala mnoho projektů, z nichž stojí za zmínku výstavba a servis GSM sítě pro VODAFONE CZECH REPUBLIC a.s., výstavba a servis GSM sítě pro TELEFÓNICA CZECH REPUBLIC a.s., výstavba a servis SDH sítě Lucent Technologies pro ČEZ a.s. (dřívější ČEZnet a.s.), implementace a servis kontaktního centra pro skupinu ČEZ, výstavba a servis SDH sítě Lucent Technologies a přetáčení parabol satelitů pro společnost UPC Česká republika a.s. a v neposlední řadě zhotovení „Telekomunikační sítě“ pro společnost ČEPS a.s.

### **3.2 Předmět podnikání**

Společnost Com Plus CZ a.s. působí na trhu telekomunikačních a informačních technologií a systémů. V této oblasti nabízí rozšiřující se spektrum produktů a služeb. Hlavním zaměřením společnosti je výstavba telekomunikačních sítí včetně sítí mobilních operátorů, datové produkty, aplikační SW a integrovaná telekomunikační řešení. Produkty a služby lze rozdělit do čtyř následujících skupin:

8. **Outsourcing ICT** - v současné ekonomické situaci se mnoho společností soustředí na své klíčové činnosti a na ostatní buď neefektivně vynakládají pracovní sílu a finance nebo je odsunou do pozadí a věnují jim minimální pozornost. IT slouží jako podpůrný prvek k plnění hlavního poslání velké většiny společností. V případě, že se společnost rozhodne efektivně vynaložit prostředky, a ví, že tato činnost ji není stoprocentně známá, je vhodné využít externí subjekt se zkušenostmi a technickým zázemím. Tímto externím subjektem může být právě společnost Com Plus CZ a.s. Společnost umožňuje správu výpočetní techniky, software a databází (včetně zálohování, aktualizování a antivirové ochrany), dále pak instalaci a konfiguraci počítačů, sítí, serverů a periferií. Tzv. System Center je další možností a jedná se o sadu konfiguračních nástrojů a prostředků pro monitorování a správu fyzického a virtuálního prostředí společnosti. Návrh a správa LAN za použití výrobků od Cisco, Hauwei, D-Link aj. patří také do portfolia poskytovaných služeb [16].

Přínosy pro společnost využívající tuto nabídku jsou následující: úspory nákladů, dispečink pro zákazníky po celých 24 hodin denně, možnost využití call centra pro aktivní obchodní aktivity, monitoring a správa IT prostředí, dohled nad SW a HW a jejich případná konfigurace, automatizace úloh a řízení IT procesů, možnost vytvoření zpětných vazeb a zpětné analýzy aj [16].

9. **Telekomunikační sítě** – firma se v další oblasti působnosti věnuje návrhu a realizaci optických a metalických sítí. Výstavba a servis pevných a mobilních sítí obsahuje návrh technologického řešení, následnou realizaci včetně dodávky zařízení a pokládky kabelů. V případě pevných sítí je možné zprovoznění telefonní sítě včetně integrace s datovými sítěmi. Dále je zprostředkovávána realizace přístupových sítí a výstavba telefonních sítí určených pro malé i velké podniky či státní organizace. S výstavbou mobilní sítě je spojeno vyhotovení projektu, potřebná dokumentace, stavební povolení, úpravy, montáž technologie GSM/UMTS uzlů, kolaudace stavby a následný servis technologických celků GSM/UMTS [17].

10. **Řešení firemní komunikace** – obsahuje řešení IP telefonie, které je založeno na platformách zahraničních výrobců a umožňuje vyšší mobilitu pracovníků, konferenční

hovory, integraci telefonních služeb do nejruznějších systémů, tarifkaci apod. Společnost Com Plus CZ a.s. připravuje také videokonferenční řešení komunikace včetně dodávky produktů a příslušenství. Dalším možným řešením je Com Plus Help Desk, který zprostředkovává komunikaci se zákazníky, umožňuje zpracování velkého množství požadavků z jejich strany a také umožňuje třídění událostí a zjednodušení jejich předání kompetentním osobám. Je tak možné snížení nákladů a snížení reakční doby na vzniklé požadavky a potřeby [18].

Využití aplikace Microsoft Dynamics 4.0. rozšířené o konektor propojující informační systém a Call Server umožňuje dané společnosti přijímat, přepojovat a uskutečňovat hovory v prostředí Microsoft Dynamics. Tato aplikace umožňuje správu, reporting a analýzu telefonních hovorů a mnoho dalších. Zaměstnanci společnosti Com Plus CZ a.s. zajišťují odborné proškolení uživatelů a instalaci a pravidelnou údržbu aplikace [18].

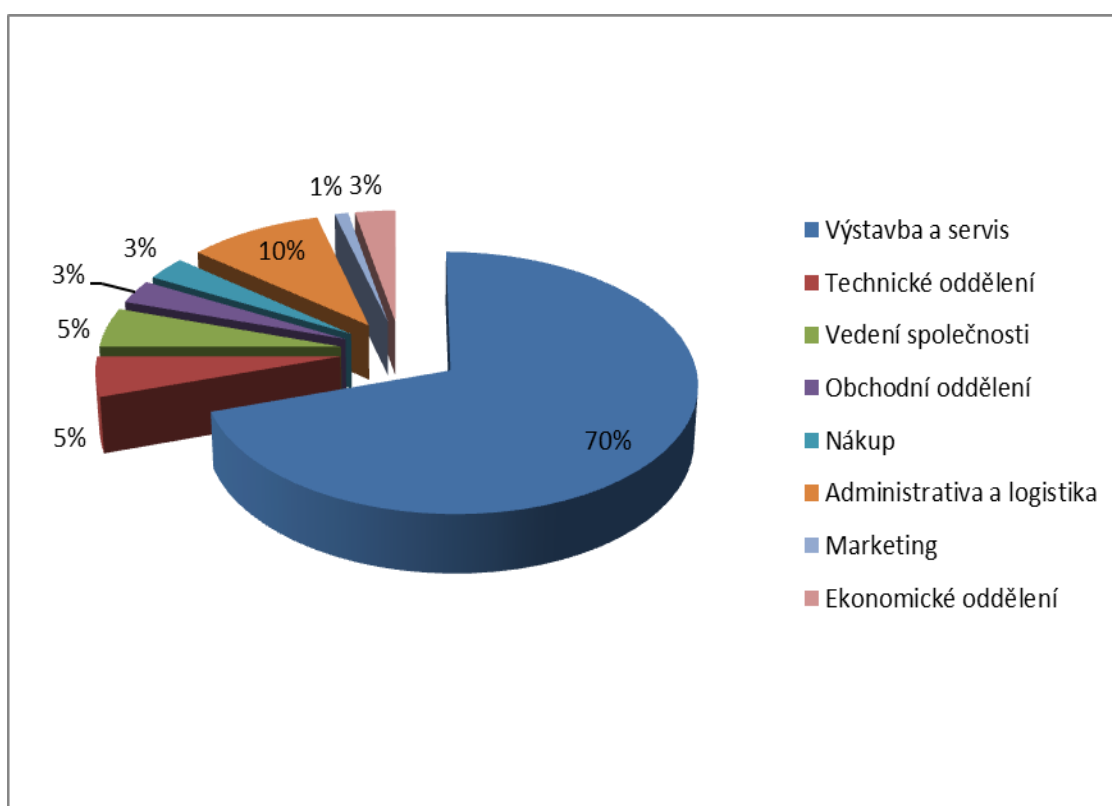
**Návrh a výstavba kontaktních center** – v případě, že jakákoliv společnost nestačí obsluhovat své telefonní hovory, doporučuje společnost Com Plus CZ a.s. rozšířit telefonní síť o call centrum za využití systému GENESYS, jenž umožňuje propojení telefonního a datového prostředí v dané společnosti. Jestliže se nevyplatí jakékoliv společnosti vybudování vlastního call centra, je zajištěna možnost outsourcingu kontaktního centra, což přináší možnost non-stop provozu 24 hodin denně, profesionální komunikace se zákazníky a obchodními partnery, snazší řešení reklamací a stížností, posílení image společnosti a nákladově úsporný provoz. Společnost Com Plus poskytuje využití reportovacích nástrojů, které lze rozdělit na On-line reporty (vykazují aktuální stav Call Centra) a Off-line reporty (vykazují dlouhodobější informace o provozu Call Centra). Zprostředkování tréninku a školení operátorů Call Center vycházející z analýzy tréninkových potřeb umožňuje pracovníkům odstranit základní komunikační nedostatky a zefektivnit každodenní pracovní činnost [18].

Aktivita společnosti jsou podporovány existencí nově vybudovaného Centra sdílených služeb sídlícího v centru města Ústí nad Labem. Speciálně vyškolený tým zde zajišťuje ICT outsourcing 24 hodin denně. Poloha (cca 30 km od hranic s Německem) umožňuje lokální podporu i pro zahraniční zákazníky. Oporou je moderní telekomunikační infrastruktura,

kteřou disponuje město Ústí nad Labem, a existence Vysoké školy ve městě, která je schopna produkovat potenciální pracovníky společnosti Com Plus CZ a.s [19].

### 3.3 Struktura společnosti

Společnost Com Plus má v současné době zhruba 130 zaměstnanců. Toto číslo je však proměnlivé a to z toho důvodu, že v případě realizace většího množství zakázek či v období realizace velkého projektu je potřeba více zaměstnanců k pokrytí všech zákaznických potřeb a to zejména výjezdních pracovníků, kteří se aktivně podílejí na realizaci projektů a jsou nájímáni na dobu určitou. Celkový počet zaměstnanců tak fluktuuje mezi 120 a 150.



**Obrázek 8: Zaměstnanecká struktura společnosti Com Plus a.s.**

Zdroj: Interní materiály – zpracování vlastní

Zaměstnaneckou strukturu tvoří ze 70 % pracovníci, kteří mají na starosti výstavbu a servis projektů (viz Obrázek 8). Administrativa a logistika zaměstnává zhruba 10 % pracovníků. Obsazení tohoto oddělení je oproti ostatním vyšší, z důvodu potřeby zabezpečit koordinaci veškerých aktivit společnosti na celorepublikové úrovni. Zbylá oddělení včetně vedení společnosti zaměstnávají vždy 5 % a méně z celkového počtu zaměstnanců společnosti.

Ve struktuře společnosti chybí personální oddělení, jehož aktivity a odpovědnosti si mezi sebe rozdělili někteří členové ekonomického oddělení, kteří v zaměstnanecké struktuře spadají přímo pod finančního ředitele. Nicméně personalistika je ve společnosti samozřejmě zajištěna. Neexistuje však samostatné oddělení s odborně proškoleným HR specialistou. Důvodem toho, že personální oddělení je součástí ekonomického, je relativně malá velikost společnosti, omezené finanční prostředky na zřízení a provoz nového samostatného oddělení, schopnosti pracovníků ekonomického oddělení, kteří jsou odpovědni za některé činnosti typické pro personální oddělení.

### **3.4   Vzdělávací systém společnosti**

Společnost Com Plus CZ a.s. se řadí, na základě počtu zaměstnanců, mezi střední podniky a je dobře obeznámena s finanční náročností vzdělávání zaměstnanců zejména v oblasti odborných kurzů. Jak již bylo zmíněno v přechodí části, společnost působí na trhu s informační a komunikační technologií, která se každým dnem prudce rozvíjí, a proto je důležité, aby se konkurenceschopná firma mohla spolehnout na nejnovější znalosti a dovednosti svého pracovního týmu. K tomu je zapotřebí poskytnout svým zaměstnancům patřičné vzdělání zaměřené nejen na nejnovější novinky v oblasti IT/IS.

Vzdělávací systém společnosti je výrazně ovlivněn potřebou pravidelně dokládat odbornou certifikaci svých zaměstnanců. Tato certifikace je vyžadována subdodavateli společnosti Com Plus CZ a.s. Jedná se zejména o požadavky společnosti Microsoft, která by v případě nedoložení odborné kompetence pracovníků uvažovala o ukončení významné spolupráce z pohledu společnosti Com Plus CZ a.s. Z tohoto důvodu je vyhrazená finanční částka na vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých letech téměř celá použita na odbornou certifikaci zaměstnanců. Náklady za posledních 5 let vynaložené na veškeré vzdělávací kurzy jsou znázorněny v následující tabulce.

**Tabulka 1: Vynaložené náklady na vzdělávání zaměstnanců za posledních 5 let**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Náklady na školení (vyjádřené v Kč)</b>	1 523 542,09	763 504,32	184 083,36	194 651,15	371 439,69
<b>Náklady na školení z grantu (vyjádřené v Kč)</b>	0	0	1 400 401,18	2 495 355,9	87 800

*Zdroj: Interní dokumentace, zpracování vlastní*

Při pohledu na obrat společnosti Com Plus CZ a.s. za posledních 5 let (viz Tabulka 2) není patrná přímá souvislost mezi částkami v Tabulce 1 a 2. Výrazným pozitivem pro vzdělávání zaměstnanců byla realizace projektu „Vzdělávání zaměstnanců společnosti Com Plus CZ a.s.“, který byl uskutečněn v letech 2010 – 2012. Během tohoto projektu tak výrazně vzrostl počet odborně proškolených zaměstnanců a znatelně se investovalo i do vzdělávání v jiných oblastech.

**Tabulka 2: Obrat společnosti Com Plus CZ a.s. za posledních 5 let**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Obrat společnosti</b>	227 655 835,79	168 988 830,08	219 276 760,58	297 554 565,18	195 465 503,09

*Zdroj: Interní dokumentace, zpracování vlastní*

Ve společnosti již několik let probíhají pravidelné roční pohovory se zaměstnanci, v rámci kterých se probírá zaměstnancovo působení ve společnosti. Během těchto pohovorů má pracovník příležitost vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost se svou pozicí v podniku. V rozhovoru jsou probírány jeho nedostatky případně výrazné přednosti a způsoby, kterými je lze odstranit nebo výhodně využít. Podstatným úkolem pohovoru je zjistit zaměstnancovo plány do budoucna (zda má v plánu setrvat ve společnosti či nikoliv), jelikož se společnost potýká s poměrně výraznou fluktuací zaměstnanců, což dokládají údaje o nástupech a výstupech zaměstnanců za posledních 5 let zobrazené v Tabulce 3.

Identifikace vzdělávacích potřeb je výrazně oslabena z důvodu přednosti povinných vzdělávacích (odborných) kurzů. Ostatní vzdělávací kurzy jsou vybírány na základě konzultace mezi vedením společnosti a liniovými manažery. Následné informace o zvolených vzdělávacích kurzech jsou zaměstnancům předávány prostřednictvím liniových manažerů,

případně rozesílány za pomoci intranetu. Zákonem povinná školení jsou prostřednictvím zmíněného intranetu rozesílány automaticky všem zaměstnancům.

**Tabulka 3: Počty zaměstnanců, kteří začali či ukončili spolupráci se společností za posledních 5 let**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Nástupy zaměstnanců</b>	28	31	23	71	29
<b>Výstupy zaměstnanců</b>	16	47	22	45	33

*Zdroj: Interní dokumentace, zpracování vlastní*

Koncepce vzdělávacího systému společnosti Com Plus CZ a.s. existuje, ale bohužel je výrazně ovlivněna finanční nákladností pro společnost důležitých odborných vzdělávacích školení. Otázka, kde vzít finance potřebné k zajištění komplexního vzdělávání zaměstnanců, je v současné době kladena ve většině malých a středních podniků. Pro společnost Com Plus CZ a.s., je tak bez výrazné podpory grantů a dotací velmi problematické rozvíjet stávající vzdělávací systém. Jaká je spokojenost zaměstnanců se současným vzděláváním, jaké nedostatky vnímají a co by rádi změnili, zavedli či dokonce vytknuli svému zaměstnavateli, to bude postupně zmíněno ve čtvrté kapitole.

### **3.4.1 Představení projektu „Vzdělávání zaměstnanců společnosti Com Plus CZ a.s.“**

Dne 1. června 2010 zahájila společnost Com Plus CZ a.s. realizaci vzdělávacího projektu nesoucího název „Vzdělávání zaměstnanců společnosti Com Plus CZ a.s.“. Tento projekt byl financován prostředky ESF v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a také prostředky státního rozpočtu ČR. Jedním z důvodů pro realizaci tohoto projektu byly již výše zmíněné rychlé změny na trhu informačních a komunikačních technologií, na které je třeba aktivně reagovat. Společnost si uvědomuje skutečnost, že jsou to právě lidské zdroje, které firmě přinášejí zisk, a v případě, že to finanční situace dovoluje, snaží se je neustále rozvíjet. Možnost využití grantu, tak byla velmi vítaná [20].

Cílem tohoto vzdělávacího projektu bylo poskytnutí komplexního a systematického vzdělání zaměstnancům, jež mělo za úkol rozšířit jejich znalosti a dovednosti v předem identifikovaných oblastech, motivovat je k další práci s výhledem na možný kariérní růst a

udržet fluktuaci na minimální úrovni. Projekt byl koncipován tak, aby byl zaměřen na všechny zaměstnance od nejvyššího managementu až po administrativní pracovníky. Tento projekt měl zároveň sloužit k rozvoji systému vzdělávání. Speciálně části identifikace vzdělávacích potřeb a získávání zpětné vazby pro budoucí potřeby podniku [20].

Vedoucím pracovníkům byla připravena školení v oblasti tzv. „měkkých dovedností“ se zaměřením na získání celkového přehledu o řízení rozsáhlých projektů a projektových týmů. V rámci požadavků na tato školení byl kladen důraz na reálné potřeby jednotlivců a na praktickou realizovatelnost v praxi. Školení v oblasti měkkých dovedností pro pracovníky obchodního a nákupního oddělení bylo zaměřeno na vybudování kvalitního vztahu se zákazníky. Důraz byl kladen na důležitost komunikace a její efektivnosti při prezentování firemních produktů a plánů. Tato školení byla zajištěna poradenskou společností CAPA a.s., která sídlí na území města Prahy a ve své činnosti se soustředí zejména na otázky rozvoje, řízení a využívání lidských zdrojů [20].

Pro uživatele MS Dynamics Axapta, MS Office a MS Outlook byla připravena interní školení zaměřená na komplexní znalosti těchto systémů s důrazem na zefektivnění práce. Z výběrového řízení vzešel v tomto případě vítězný dodavatel: společnost GOPAS, a.s., jejíž hlavní činností je poskytování školení v oblasti informačních technologiích na českém a slovenském trhu [20].

Realizace projektu probíhala od 1. června 2010 do 31. ledna 2012 a během této doby bylo proškolen celkem 118 zaměstnanců. Ze všech realizovaných školení vzešlo 579 úspěšných absolventů – 470 mužů a 109 žen, což poukazuje na skutečnost, že někteří pracovníci absolvovali více než jedno školení v rámci tohoto projektu. V následující tabulce jsou zmíněna veškerá školení, která proběhla v rámci zmiňovaného projektu [20]:



**Tabulka 4: Abecední seznam uskutečněných školení v rámci projektu**

<b>Access základní</b>	<b>Motivační prezentace</b>
<b>Admin. dat. serveru Microsoft SQL 2008</b>	<b>Pokročilé techniky projektového řízení</b>
<b>Altron FlatPack user and testing</b>	<b>Příprava projektových manažerů podle IPMA</b>
<b>Argumentace, vyjednávání, přesvědčení</b>	<b>Revizor SOLL systému</b>
<b>ASA Firewall</b>	<b>Řízení a ukončování projektů</b>
<b>AuditPro - systémový implementátor</b>	<b>Rozšířená konfigurace přepínačů Cisco</b>
<b>AutoCAD</b>	<b>Servlety a JSP</b>
<b>Autorizace</b>	<b>školení Alcatel OXO</b>
<b>Bezdrátové sítě - možnosti, zavádění a zabezpečení</b>	<b>školení Avaya S8500</b>
<b>Certifikace MCDST I (zkouška)</b>	<b>školení Linux</b>
<b>Certifikace MCDST II (zkouška)</b>	<b>Školení na instalaci a programování GSM, MW a 3G tech.Huaway</b>
<b>Certifikace MCSA</b>	<b>Školení obsluhy totální stanice geodetické</b>
<b>Certifikace Řízení projektů v praxi</b>	<b>školení OMS-SDH 6.2</b>
<b>Design FTTx</b>	<b>Školení revizních techniků</b>
<b>Efektivní komunikace I.</b>	<b>Stavební, autorský a technický dozor investora</b>
<b>Efektivní komunikace II.</b>	<b>Strategické projektové řízení</b>
<b>Excel expert</b>	<b>Svařování a spojování optických vláken</b>
<b>Exchange Server 2007 - správa bezpečnosti</b>	<b>System Center Operations Manager 2007</b>
<b>Fáze obchodního jednání</b>	<b>Teorie sítí a TCP/IP - nezbytné minimum správce</b>
<b>Internetworking a konfigurace směrovačů Cisco</b>	<b>Teorie sítí a TCP/IP - pokročilé síťování</b>
<b>ITIL Foundation Certificate (ITSM)</b>	<b>Tvorba webových aplikací pomocí AJAX</b>
<b>ITIL Foundation V3</b>	<b>UNIX/LINUX – Bezpečnost dat, bezpečná komunikace, šifrování</b>
<b>Jazykové vzdělávání</b>	<b>UNIX/LINUX - DNS server BIND</b>
<b>Klíčové principy projektového řízení</b>	<b>UNIX/LINUX – síťové souborové systémy</b>
<b>Komunikační dovednosti pro obchodníky</b>	<b>Vedení projektových týmů I.</b>
<b>Konfigurace přepínačů Cisco</b>	<b>Vedení projektových týmů II.</b>
<b>Koučování ve vztazích s klienty</b>	<b>VMware vSphere 5: Install, configure, manage</b>
<b>Linux - administrace systému</b>	<b>VMware vSphere 5: Troubleshooting</b>
<b>LINUX - instalace</b>	<b>Vmware vSphere: manage availability</b>
<b>Linux v sítích</b>	<b>Vyjednávání, zvládání námitek a uzavření jednání</b>
<b>Měření a vyhod. metalických kabelových tras</b>	<b>Vývoj pomocí Enterprise JavaBeans</b>
<b>Microsoft certifikační zkouška - 70-680</b>	<b>Vývoj Silverlight aplikací v NET</b>
<b>Microsoft certifikační zkouška - 70-685</b>	<b>Windows Security - hacking v praxi</b>
<b>Microsoft SQL Server 2008 Analysis Service</b>	<b>Windows XP - podpora uživatelských aplikací</b>
<b>Microsoft Windows 7</b>	<b>Windows XP - podpora uživatelů</b>
<b>MicroStation V8 XM Edition od A do Z</b>	<b>XML - základní kurz</b>
<b>MINI-LINK Traffic Node</b>	<b>Základní kurzy svářečů el. obloukem obalenou elektrodou Z-E 1</b>

*Zdroj: interní dokumentace společnosti Com Plus CZ a.s. – zpracování vlastní*

V rámci projektu bylo třeba dohlížet na potřebnou publicitu a průběžný monitoring. Publicita byla zajištěna vydáním oficiální tiskové zprávy o zahájení a o ukončení projektu „Vzdělávání zaměstnanců společnosti Com Plus CZ a.s.“, které byly zveřejněny na webových stránkách společnosti. Informace o zahájení projektu byla prezentována v deníku pro IT specialisty Computerworld. Průběžný monitoring byl rozdělen do pěti monitorovacích zpráv, přičemž poslední monitorovací zpráva byla schválena dne 28. prosince 2012. Všechna školení byla řádně ukončena udělením certifikátu či osvědčením o absolvování školení. V únoru 2012 proběhl audit projektu, jehož výsledky byly zveřejněny v závěrečné monitorovací zprávě včetně výsledků vyhodnocení evaluačních dotazníků [20].

Finanční podpora byla využita z 82,73 %. Na vzdělávání zaměstnanců tak bylo použito 4 495 258,33 Kč z celkových 5 434 050 Kč. Hlavním důvodem pro nevyčerpání celé částky byla v oblasti interních školení neplánovaná změna implementace procesů spojených s ERP (Enterprise Resource Planning) systémem Microsoft Dynamics, čímž se některá naplánovaná školení stala v dané době irelevantními. Čerpání externích kurzů bylo výrazně ovlivněno úpravou služeb a přesunem zaměstnanců v rámci jednotlivých středisek, a tak nebylo možné některá školení absolvovat s ohledem na hospodárnost a nastavenou filosofii dotačního titulu. Striktně nastavené termíny školení kolidovaly s termíny realizací některých projektů, a tak se zrušená školení v rámci projektu již nepovedlo nahradit [20]. Pracovní pozice, kterých se tato školení týkala, jsou pro společnost Com Plus CZ a.s. klíčová a v rámci současných i budoucích plánů je hodlá nadále rozvíjet.

## **4. Analýza stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Com Plus CZ, a.s.**

V následující části diplomové práce bude provedena a vyhodnocena analýza vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Com Plus CZ, a.s. Její vyhodnocení bude prezentováno vedení společnosti společně s návrhy a doporučeními, které mohou napomoci k zefektivnění systému vzdělávání zaměstnanců.

### **4.1 Cíl výzkumu**

Cílem šetření je zjistit, jaká je kvalita vzdělávání ve společnosti Com Plus CZ a.s. za posledních 5 let s důrazem na úroveň informovanosti zaměstnanců o vzdělávacích akcích a spokojenosti s jejich průběhem a přínosem. Výzkum byl realizován pomocí dotazníkového šetření. Respondenti jsou pracovníci společnosti Com Plus CZ a.s., kteří byli kontaktováni prostřednictvím služebních e-mailových účtů a požádáni o spolupráci při vyplnění hodnotícího dotazníku. Jak plyne ze struktury dotazníku (viz Příloha 1), jeho prostřednictvím byly zjišťovány názory zaměstnanců na všeobecnou situaci vzdělávání ve firmě a na úroveň již absolvovaných vzdělávacích akcí. Výstup by tak měl zajistit zpětnou vazbu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a dopomoci ke zvýšení úrovně vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Com Plus CZ, a.s.

### **4.2 Výběr respondentů a použitá metodologie sběru dat**

Pro výběr respondentů byla použita metoda nahodilého výběru. V rámci této metody není použita výběrová procedura a respondent se tak může svobodně rozhodnout, zda dotazník vyplní či nikoliv. Metoda nahodilého výběru byla zvolena z důvodu její časově nenáročné realizace. Není zde sice možnost výběru konkrétního vzorku, ale za existence předpokladu, že všichni respondenti mají určité zkušenosti s problematikou vzdělávání, se očekávaly jejich adekvátní odpovědi při vyplňování dotazníku.

Při zvolení konkrétní metodologie sběru dat se musel brát velký ohled na skutečnost, že bylo nutné zahrnout do procesu co největší počet lidí, kteří byli různě geograficky od sebe vzdáleni, popřípadě často cestovali. Proto se jako ideální jevila možnost elektronického dotazníku, jehož výraznou výhodou je obsáhnutí širokého spektra respondentů, časová nenáročnost a schopnost poskytnutí přímé zpětné vazby. Nevýhodou však může být nízká návratnost dotazníku. Zvýšenou návratnost je možné získat příslibem anonymity, přehlednou stavbou dotazníku a průvodním textem, jenž motivuje k jeho vyplnění, což v tomto případě bylo zajištěno ve spolupráci s ředitelem společnosti. V rámci těchto dotazníků je doporučeno klást uzavřené otázky s jasně danými odpověďmi, jelikož použití otevřených otázek je časově náročnější pro respondenta a následná kategorizace odpovědí je velmi složitá či dokonce nemožná.

### **4.3 Řešení dotazníku**

Pro vytvoření elektronického dotazníku bylo využito internetového nástroje dostupného na [www.survio.com/cs](http://www.survio.com/cs), který je provozován společností Survio s.r.o. a je zde uživatelům po jednoduché registraci umožněno vytvoření online dotazníků. V momentě, kdy je dotazník hotový, je uživateli vygenerován odkaz, na kterém je následně potenciálním respondentům dotazník k dispozici. V tomto případě byl vygenerován a následně společně s průvodním textem rozeslán následující odkaz: <http://www.survio.com/survey/d/A4S2I3Q8B9N7A0X0R>. Při vyplňování dotazníku je samozřejmě aktivována možnost opravy chybné odpovědi a po poskytnutí všech povinných odpovědí má respondent možnost odeslat vyplněný dotazník autorovi pouze jednou, čímž se zabraňuje duplicitním odpovědím.

Dotazník obsahuje 30 otázek, které lze obsahově rozdělit do pěti částí. V první části je respondent dotazován na všeobecné otázky, jejichž zodpovězení slouží k jeho kategorizaci. Ve druhé části otázky směřují na vztah zaměstnavatel – zaměstnanec a na vzájemnou komunikaci týkající se vzdělávání v rámci organizace. Třetí část je zaměřena na samotný průběh vzdělávacích akcí a na spokojenost respondenta s již absolvovanými vzdělávacími kurzy. Na všeobecný názor na zaměstnavatele a na vzdělávací systém je respondent dotazován ve čtvrté části. Úroveň jazykového vzdělávání a vnímání jeho důležitost je zjišťována pomocí několika posledních otázek. Na samotný závěr je respondentovi umožněn

prostor, ve kterém se může vyjádřit k dotazníku a zanechat vzkaz či požadavek zaměstnavateli týkající se tematiky vzdělávání. Zvolená struktura působí, i díky decentní grafické úpravě společnosti Survio s.r.o., přehledným dojmem. Po vyplnění dotazníku je respondentovi poděkováno za poskytnuté odpovědi a za čas věnovaný jeho vyplnění.

V dotazníku byly použity tři druhy otázek z hlediska jejich účelu. Na začátku dotazníku byly použity otázky identifikační, které slouží ke kategorizaci respondenta. Ve zbylé části jsou zahrnuty otázky měřítkové a nominální. Měřítkové otázky slouží k zjištění míry souhlasu nebo nesouhlasu s konkrétním tvrzením a mezi takové lze zařadit například otázky č. 23-25. Nominální otázky slouží ke konkrétnímu určení zkoumané skutečnosti a v dotazníku jsou zastoupeny např. otázkou č. 6. Dle povahy odpovědí je možné klasifikovat dvě skupiny otázek: otevřené a uzavřené. V tomto případě byly použity výhradně otázky uzavřené, které nabízejí pouze omezený počet odpovědí. Z hlediska nabízených variant odpovědí lze mluvit o otázkách polytomických neboli selektivních, které umožňují respondentovi výběr z více variant a mnohdy upřesňují pochopení samotné otázky.

Respondent v případě několika otázek vyjadřuje svou míru souhlasu či nesouhlasu výběrem jedné varianty odpovědi ze čtyřstupňové škály. Tato škála je v některých publikacích nazývána „Likertova“ a zde je zastoupena variantami odpovědí u otázek např. č. 27,29. Respondentovi je umožněno vybrat jednu z následujících variant:

- |                     |             |
|---------------------|-------------|
| ▪ Zcela souhlasím   | ▪ Ano       |
| ▪ Spíše souhlasím   | ▪ Spíše Ano |
| ▪ Spíše nesouhlasím | ▪ Spíše Ne  |
| ▪ Zcela nesouhlasím | ▪ Ne        |

V ostatních případech respondent nemusí vyjadřovat svou míru souhlasu či nesouhlasu, pouze musí vybrat odpověď, která odpovídá nebo je podobná jeho názorům a přesvědčením.

#### **4.4 Analýza dat**

Dotazníkového šetření se účastnilo 59 respondentů z celkového počtu 130 oslovených. V převážné většině se jednalo o muže, což odpovídá zaměstnanecké struktuře podniku, ve které mezi největší oddělení patří technické oddělení a výstavba a servis, jež jsou

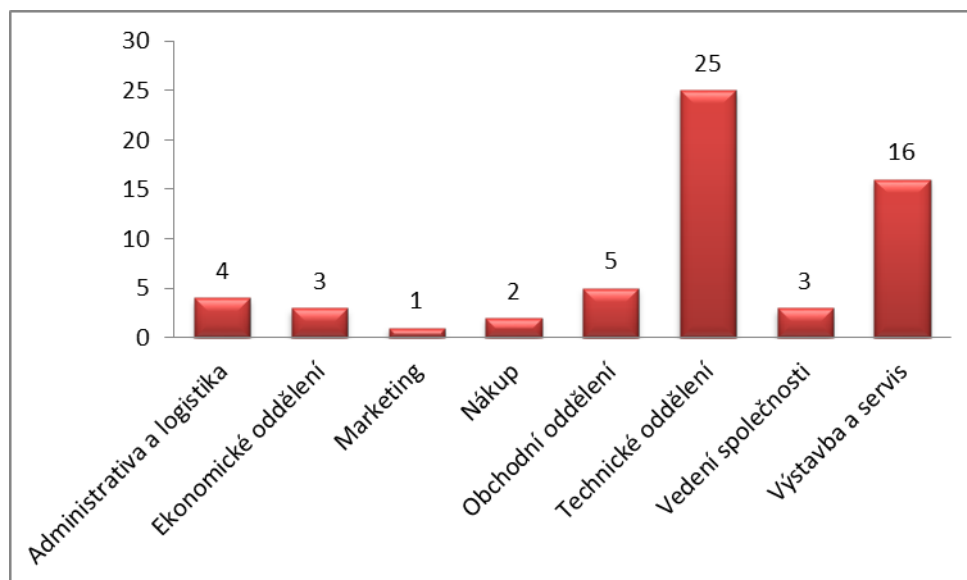
zastoupena převážně muži. Na dotazník odpovědělo konkrétně 47 mužů a 12 žen nejrozličnějších věkových kategorií, přičemž největší zastoupení, téměř 45 %, měla věková skupina 31 – 40 let (viz Tabulka 5).

**Tabulka 5: Kategorizace účastníků dle pohlaví a věkového zařazení**

		Věková skupina a její zastoupení				
Pohlaví		méně než 20	21-30	31-40	41-50	51 a více
Muž	47	1	14	20	8	4
Žena	12	0	2	6	2	2
<b>Celkem</b>	<b>59</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Mezi 59 respondenty jsou zastoupeni pracovníci všech oddělení společnosti Com Plus CZ, a.s., jejichž struktura je zobrazena v následujícím grafu (viz Obrázek 9).



**Obrázek 9: Rozdělení respondentů podle jednotlivých oddělení**

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Mezi respondenty byli pracovníci služebně mladší i starší. Nejvíce zastoupeni byli pracovníci, kteří ve firmě působí 2 – 5 let, což je doloženo v následující tabulce.

**Tabulka 6: Rozdělení respondentů dle počtu let strávených ve firmě**

	méně než 2 roky	2-5 let	6-10 let	11 a více let
Muž	15	17	9	6
Žena	3	4	2	3
<b>Celkem</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>9</b>

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Jak je patrné z tabulky 6, 18 z 59 respondentů jsou služebně mladší zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než dva roky. Tento údaj zdůrazňuje informaci vyplývající z tabulky 3 (viz kap. 3.4) o relativně vysoké zaměstnanecké fluktuaci, která se ve společnosti Com Plus CZ a.s. pohybuje okolo 25 %.

Respondenti se za posledních 5 let svého působení ve firmě účastnili nejvíce školení v oblasti odborných znalostí a dovedností a v oblasti jazykového vzdělávání. V následující tabulce jsou respondenti kategorizováni podle oddělení a jsou jim přiřazena absolvovaná školení, což umožňuje představu, jaké vzdělávací kurzy jsou nejvíce absolvovány jednotlivými odděleními.

**Tabulka 7: Absolvované vzdělávací kurzy dle jednotlivých oddělení**

	jazykové vzdělávání	měkké dovednosti	manažerské dovednosti	IT doved- nosti	odborné znalosti a dovednosti
<b>Admin. a logistika (4 resp.)</b>	1	1	0	0	2
<b>Ekonomické oddělení (3 resp.)</b>	1	0	0	0	3
<b>Marketing (1 resp.)</b>	0	1	1	0	0
<b>Nákup (2 resp.)</b>	2	1	1	1	2
<b>Obchodní oddělení (5 resp.)</b>	3	3	0	2	3
<b>Technické oddělení (25 resp.)</b>	10	8	3	8	11
<b>Vedení společnosti (3 resp.)</b>	3	2	3	2	0
<b>Výstavba a servis (16 resp.)</b>	10	4	1	2	12

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Z tabulky je patrné, že jazykového vzdělávání a školení v oblasti odborných znalostí a dovedností se účastní pracovníci ze všech oddělení ve velkém počtu. K tomuto tvrzení je třeba doplnit, že respondent z marketingového oddělení je ve společnosti velmi krátkou dobu. Z toho důvodu se nemohl účastnit žádného vzdělávacího kurzu. Vzdělávací kurzy v oblasti IT dovedností byly podle očekávání nejvíce absolvovány pracovníky technického oddělení. Vedení společnosti se aktivně účastní nejvíce školení zaměřených na manažerské a měkké dovednosti a jazykového vzdělávání. Získané znalosti a dovednosti následně uplatňují v každodenní praxi. Školení v oblasti měkkých dovedností proběhlo u třetiny respondentů. Tato školení jsou poskytována především pracovníkům obchodního a technického oddělení a také vedení společnosti, kteří přicházejí často do styku se zákazníkem či obchodním partnerem, což nám informace v tabulce částečně potvrzují.

#### 4.4.1 Oblast výzkumu č. 1

V této části výzkumu byla prověřována úroveň komunikace mezi zaměstnavatelem (případně přímým nadřízeným) a zaměstnancem. Velký důraz byl kladen na oblast informovanosti zaměstnance o vzdělávací akci a na stupeň jeho motivovanosti k jejímu absolvování. Vyhodnocení odpovědí v této oblasti mělo vyzdvihnout aktivity zaměstnavatele v oblasti komunikace směrem k zaměstnancům, případně upozornit na nedostatky v této činnosti.

První bodem v této oblasti výzkumu byla otázka č. 6, která se zaměřovala na komunikaci směrem k zaměstnanci s ohledem na identifikaci jeho vzdělávacích potřeb. Z odpovědí respondentů vyšlo najevo, že 52 % z nich nevedlo v rámci např. hodnotících rozhovorů konverzaci na téma identifikace vzdělávacích potřeb vycházející z jejich nedostatků.. Zástupci jednotlivých oddělení, kteří nikdy neabsolvovali výše zmíněný rozhovor, jsou uvedeni v následující tabulce.

**Tabulka 8: Respondenti, kteří neabsolvovali rozhovor na téma identifikace vzděl. potřeb**

Technické odd.	Výstavba a servis	Administ. a logistika	Ekon. oddělení	Vedení spol.	Nákup	Marketing	Obchod
15	6	2	2	1	2	1	2

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Mezi jednatřiceti zaměstnanci, kteří odpověděli záporně, se vyskytují muži i ženy od 21 let a více, kteří jsou součástí pracovního týmu společnosti Com Plus CZ, a.s. i více jak 11 let. Absence těchto rozhovorů může způsobit výkonnostní stagnaci zaměstnance z důvodu neidentifikování výkonnostních nedostatků a potřeb, a proto je doporučováno jejich pravidelné zajištění, což by mělo vést k tomu, že tyto nedostatky a potřeby budou identifikovány.

Na otázku týkající se informovanosti respondentů o obsahu vzdělávacích kurzů odpovědělo více než 80 % respondentů tak, že alespoň v některých případech byli informováni ze svého pracovního okolí o obsahu a průběhu vzdělávací akce. Zbýlých necelých dvacet procent odpovědělo, že nikdy nebyli informováni. Na druhou stranu „pouze“ necelých 17 % bylo informováno ve všech případech. Informovanost respondentů ohledně blížící se vzdělávací akce je výrazně spojena s ochotou a motivovaností tento kurz vůbec absolvovat. Zaměstnanec, jenž není předem upozorněn na obsah a průběh, tak může vstoupit do daného vzdělávacího kurzu se sebezapřením a následný přínos se výrazně snižuje. Toho by se mělo



vedení společnosti vyvarovat, za předpokladu, že vyžaduje vysokou efektivitu vzdělávacích kurzů.

Na úroveň informovanosti zaměstnanců plynule navazují dvě otázky, jež jsou zaměřené na motivování zaměstnanců k absolvování kurzů a školení, a na motivátory použité v rámci motivačních rozhovorů. Sumarizace odpovědí poukázala na skutečnost, že 66 % respondentů za dobu působnosti ve společnosti vedlo rozhovor na téma motivace se svým přímým nadřízeným či někým z vedení společnosti. 27 % zaměstnanců však nepovažovalo tuto komunikaci za přínosnou a výrazněji motivující. Zbylá část podobně vedený rozhovor s nikým nevedla. Zaměstnanci, kteří tuto konverzaci s nikým nevedli, zastupují převážně oddělení technické, výstavbu a servis, obchodní oddělení a administrativu. V případě, že proces motivování proběhl, byly použity následné motivátory.

**Tabulka 9: Četnost použitých motivátorů**

<b>Použitý motivátor</b>	<b>Četnost</b>
<b>možnost osobního a kariérního růstu</b>	18
<b>zisk vyšší odpovědnosti při plnění pracovních úkolů</b>	10
<b>finanční odměna či jiné benefity</b>	9
<b>zisk vyšší kvalifikace</b>	23
<b>pocit sebeuspokojení z vyššího přínosu pro společnost</b>	14
<b>lepší připravenost na nastávající změny</b>	22
<b>absolvování byla podmínka k udržení pracovního místa</b>	1

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Z uvedených motivátorů je patrné, že byly použity téměř ve všech případech pouze pozitivní, které zdůrazňovaly přínos vzdělávacích akcí s ohledem na budoucnost. Více než finanční vidina byly zmiňovány motivátory týkající se kariéry, odpovědnosti, seberealizace a připravenosti na možné změny. Tato skutečnost je vesměs pozitivním zjištěním.

Dalším pozitivním zjištěním je skutečnost, že více než 80 % respondentů vybralo variantu potvrzující dobrovolnou účast na vzdělávacích akcích. Větší polovina z nich doplňuje, že účast na vzdělávacím kurzu, je však ve většině případů vyžadována pracovními okolnostmi, což je pochopitelné tvrzení vzhledem k tomu, v jaké oblasti společnost Com Plus CZ a.s. podniká. Pouze 10 % respondentů zmiňuje povinnou účast na vzdělávacích akcích, přičemž pouze závažný osobní či zdravotní problém je omluvou. V návaznosti na dobrovolnou či nedobrovolnou účast uvedlo 34 respondentů, že termín konání vzdělávací akce je s nimi

konzultován, přičemž 16 z nich uvedlo, že v případě, že termín nevyhovuje větší skupině účastníků, je možné ho upravit. Ostatních 18 uvedlo, že i přes konzultaci termínu ho již není možné upravit. 17 respondentů zmínilo nemožnost upravit termín konání vzdělávací akce, z toho důvodu, že byl striktně nastaven, a tudíž neproběhla žádná konzultace na toto téma. Skutečnost, že termín je neupravitelný může samozřejmě nastat z několika důvodů, mezi něž lze například uvést časovou vytíženost lektora nebo hraniční termín možnosti získání určitého certifikátu apod., avšak v případě, že termín nevyhovuje většinovému počtu účastníků, měla by vždy existovat možnost kompromisu.

Poslední dotaz v této části výzkumu se týkal opět termínu vzdělávací akce, ale v tomto případě s důrazem na skutečnost, zda vzdělávání zasahuje do pracovní doby zaměstnanců či nikoliv. 47 respondentů uvedlo možnost, že se vzdělávací akce konají v průběhu pracovní doby. 31 zaměstnancům však jejich konání v pracovní době nepřináší výraznější problémy při plnění pracovních povinností. Ostatních 16 zmínilo problém v podobě nedostatku času na každodenní povinnosti (viz Tabulka 10).

**Tabulka 10: Respondenti, jimž vzdělávací akce negativně zasahuje do pracovní doby**

Oddělení	Četnost odpovědi	Problémové oblasti vzdělávání
Technické oddělení	10	jazykové vzdělávání, IT dovednosti, odborné znalosti a dovednosti
Výstavba a servis	4	jazykové vzdělávání, měkké dovednosti, odborné dovednosti a znalosti
Obchodní oddělení	2	jazykové vzdělávání, měkké dovednosti, odborné dovednosti a znalosti

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Pouze nepatrná část uvedla, že vzdělávací akce probíhající mimo pracovní dobu negativně zasahují do jejich volného času. A konkrétně 1 respondent uvedl atraktivnost vzdělávací akce, která je způsobena konáním ve volném čase ve formě „team buildingu“. Z uvedených odpovědí lze tvrdit, že většina respondentů preferuje konání vzdělávací akce v průběhu pracovní doby, přičemž někteří potřebují vyřešit problém týkající se skloubení pracovních povinností a účasti na vzdělávacích akcích.

Závěrem k první oblasti výzkumu je třeba poukázat na určité nedostatky v komunikaci ze strany zaměstnavatele směrem k řadovým zaměstnancům. V prvé řadě je důležité zmínit více než 50% absenci rozhovorů sloužících k identifikaci pracovních nedostatků a z nich

plynoucích vzdělávacích potřeb. V tomto případě se může snadno stát, že jsou zaměstnanci nabídnuty vzdělávací kurzy, které neřeší jeho situaci. Účast na těchto kurzech může pracovníka obtěžovat a zároveň snižovat jeho ochotu a motivaci k dalšímu vzdělávání. Nezbytné je zdůraznit důležitost informování zaměstnanců o obsahu a průběhu vzdělávací akce, jelikož odpovědi respondentů poukazovali na její občasnou absenci. Informovanost je výrazně spjata s motivací, a z toho důvodu je třeba, aby se přímý nadřízený snažil poskytnout kompletní a motivující informace za použití pozitivních motivátorů. Komunikace, ohledně schopnosti zaměstnance stíhat své pracovní povinnosti a absolvovat vzdělávací kurzy ve své pracovní době, může výrazně přispět k vybudování loajálního vztahu mezi řadovými zaměstnanci a vedením. Vše je v tomto případě o komunikaci a umožnění prostoru zaměstnancům vyjádřit se k obsahu, termínu a potřebě absolvování vzdělávacího kurzu. A na to by se mělo vedení a jednotliví vedoucí pracovníci, podle vyjádření respondentů, výrazněji zaměřit.

#### **4.4.2 Oblast výzkumu č. 2**

Druhá oblast výzkumu se týká samotného průběhu vzdělávací akce. Respondent byl tázán na spokojenost s lektorem, zvolenou metodou, prostředím a na to, zda mu bylo po skončení vzdělávací akce uděleno nějaké potvrzení o úspěšném absolvování vzdělávacího kurzu, kterým by případně mohl argumentovat na trhu práce. Cílem této části výzkumu bylo upozornit na možné nedostatky již absolvovaných vzdělávacích kurzů a následná konkretizace. Jejich definování může posloužit k učinění konkrétních změn při volbě poskytovatele vzdělávacích služeb.

83 % respondentů projevilo alespoň částečnou spokojenost s činností lektora. Zbylá část s činností lektora spokojena nebyla. Dále byli účastníci výzkumu požádáni o uvedení konkrétních nedostatků, které jim utkvěly v paměti. Jednotlivé nedostatky s četností odpovědí jsou uvedeny v následující tabulce (viz Tabulka 11).

**Tabulka 11: Seznam konkrétních nedostatků v činnosti lektora a jejich četnost**

Nedostatky v činnosti lektora(ky)	Četnost
Arogance lektora(ky)	2
Nedostatečná znalost problematiky	9
Nevhodná rétorika	6
Nedostatečné org. a kreativní schopnosti	6
Lektor(ka) postrádal(a) schopnost zaujmout	11
Jiné	8

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Bohužel minimum respondentů uvedlo konkrétní vzdělávací kurz(y), kterých se tyto nedostatky týkaly. V části pro uvedení konkrétního případu byly zmiňovány především kurzy jazykové (společně s nedostatky v podobě absence schopnosti lektora zaujmout a udržet pozornost) a kurzy měkkých a manažerských dovedností zajišťované společnostmi CAPA, a.s. (společně s nedostatečnou znalostí problematiky ze strany lektora).

Následující dvojice otázek měla za úkol získat názory a tvrzení respondentů týkající se zvolené metodiky a průběhu vzdělávacích kurzů. 47 dotazovaných vyjádřilo převážnou spokojenost se zvolenou metodikou a zbylých 12 převážnou nespokojenost. Nedostatky, které respondenti uvedli, jsou znázorněné v následující tabulce (viz Tabulka 12).

**Tabulka 12: Seznam konkrétních nedostatků ve zvolené metodice a průběhu vzděl. akcí a jejich četnost**

Nedostatky zvolené metodiky a samotného průběhu	Četnost
Absence aktivního zapojení účastníků	5
Absence skupinové diskuze	6
Absence demonstrace praktického využití	9
Přílišný tlak na probrání kompletní tematiky	14
Nevhodně zvolené metoda vzhledem k problematice	6
Jiné	7

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Bohužel ani v tomto případě, respondenti neuvedli názvy konkrétních vzdělávacích akcí, kterých se jejich výtky týkaly. Nicméně při hlubším pohledu na odpovědi jednotlivých respondentů je patrná největší nespokojenost (co se týče metodiky a průběhu) s vzdělávacími kurzy v oblasti měkkých dovedností, které jsou zajišťovány společnostmi CAPA, a.s.

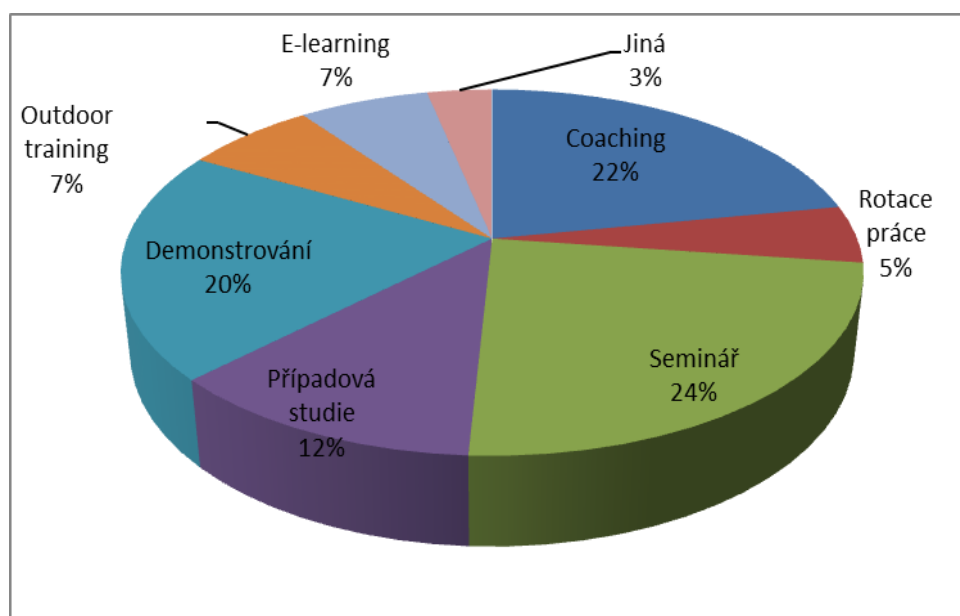
Následovaly otázky týkající se spokojenosti respondentů s prostředím, ve kterém vzdělávací akce všeobecně probíhaly, přičemž cca 90 % dotazovaných vyjádřilo ve většině případů svou spokojenost. Četnost zmíněných nedostatků je uvedena v následující tabulce (viz Tabulka 13). Bohužel ani v tomto případě se nepodařilo získat konkrétní názvy vzdělávacích akcí, kde by prostředí hrálo negativní roli.

**Tabulka 13: Uvedené nedostatky prostředí a jejich četnost**

Nedostatky prostředí, ve kterém vzdělávání probíhalo	Četnost
Stísněné podmínky	7
Staré nemoderní vybavení	4
Neodpovídající technické zázemí	6
Špatně osvětlené prostory	5
Nevyhovující akustika	5
Jiné	5

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Odpovědi na otázku číslo 19 měli poskytnout vedení společnosti Com Plus CZ, a.s. představu o nejvíce preferovaných vzdělávacích metodách ze strany zaměstnanců. Jeho výsledky jsou znázorněny na následujícím obrázku.



**Obrázek 10: Preferované metody vzdělávání**

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Pro doplnění je přiložena Tabulka 14, ve které jsou zmíněny preferované metody dle jednotlivých oddělení.

**Tabulka 14: Preferovaná metoda jednotlivých oddělení**

Oddělení	Preferovaná metoda vzdělávání
Administrativa	Seminář
Ekonomické oddělení	Seminář
Nákup	Demonstrování a rotace práce
Obchod	Coaching
Technické oddělení	Coaching
Vedení společnosti	Outdoor training, coaching, případová studie
Výstavba a servis	Demonstrování

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

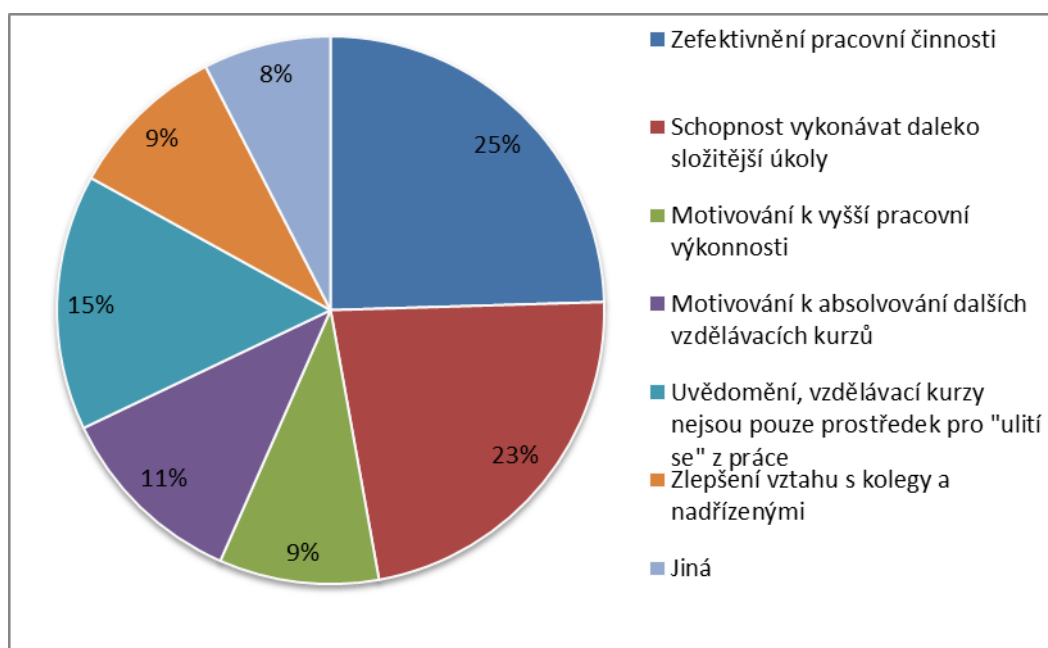
V poslední otázce této části byli respondenti tázáni na to, zda po skončení vzdělávací akce vždy obdrželi certifikát či jiné potvrzení o absolvování vzdělávacího kurzu. V téměř 65 % odpovědí tomu tak skutečně bylo a účastníci těchto vzdělávacích kurzů mohou v případě potřeby hledání nového zaměstnání doložit svoji kvalifikaci. 27 % dotázaných tvrdí, že žádný certifikát nebo potvrzení neobdrželi, což znamená, že kromě podepsané evidence účastníků kurzů (které si musí vést zprostředkovatel vzdělávacího kurzu, tak i společnost Com Plus CZ a.s.), nemají ve svých rukách žádný fyzický důkaz, že úspěšně absolvovali daný vzdělávací kurz. Tato skutečnost může výrazně ovlivnit vztah zaměstnanců k vzdělávacím kurzům. Zaměstnanci ztrácí motivaci, jelikož v případě možné ztráty zaměstnání, nemají v ruce žádný dokument, který by potvrdil jejich skutečnou kvalifikaci a odbornost.

Tato část výzkumu poukázala na většinovou spokojenost respondentů s činností lektora, se zvolenou metodou a se zvoleným prostředím. Bohužel se nepodařilo konkretizovat jednotlivé vzdělávací kurzy, ve kterých se nespokojenost projevila, a to z důvodu absence konkrétních odpovědí v částech k tomu určených. Zjistilo se však, že některé vzdělávací kurzy nejsou ukončeny předáním certifikátu či jiného potvrzení o úspěšném absolvování. Toho by se mělo vedení společnosti ve spolupráci se zprostředkovateli vzdělávacích kurzů vyvarovat. Výjimkou samozřejmě mohou být interní vzdělávací kurzy týkající se změny firemních procesů apod. Tyto druhy školení nemají větší význam pro trh práce a pro případnou potřebu nalezení nového zaměstnání.

#### 4.4.3 Oblast výzkumu č. 3

V této oblasti výzkumu byl prostřednictvím několika otázek zjišťován skutečný přínos vzdělávacích kurzů v rámci společnosti a v rámci trhu práce. Respondentům byly položeny otázky týkající se jejich názoru na společnost Com Plus CZ a.s. jako na zaměstnavatele. Získané odpovědi měly poskytnout obraz, jakým je společnost Com Plus CZ a.s. a její vzdělávací systém vnímán samotnými zaměstnanci. Tato informace (vezmeme-li v potaz vizi společnosti, jež je založena na poskytování kvalitních služeb týmem spokojených, vzdělaných a kvalitních pracovníků) může být velmi přínosná.

45 respondentů odpovědělo na otázku, týkající se uplatnění získaných znalostí a dovedností v praxi, zcela souhlasím či souhlasím a 10 respondentů odpovědělo v negativním smyslu. Tato skutečnost poukazuje na fakt, že zvolené vzdělávací kurzy a jejich obsah jsou zaměstnanci vesměs vnímány pozitivně. Hlavní přínosy vzdělávání, které byly zaměstnanci zmíněny, jsou uvedeny níže (viz Obrázek 11):



**Obrázek 11: Přínosy vzdělávacích kurzů pohledem zaměstnanců**

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Přes výše uvedené přínosy a relativně velký souhlas s uplatnitelností získaných znalostí a dovedností v praxi respondenti zcela nesouhlasili nebo spíše nesouhlasili ve 37 případech s tvrzením, že díky absolvovaným vzdělávacím kurzům se jejich postavení ve společnosti

zlepšilo. Tato skutečnost může vyjadřovat nejen neuskutečněný kariérní postup, který je zapříčiněn pravděpodobně pevnou zaměstnaneckou strukturou společnosti, ale také projev určité nespokojenosti s finančním hodnocením nebo (ne)získanou odpovědností. Na druhou stranu 34 respondentů se díky získaným znalostem a dovednostem nebojí o svou pracovní budoucnost z důvodu své relativně silné pozice na trhu práce.

Výše uvedená pozitiva a negativa měla za úkol vyvrátit či potvrdit tvrzení, jehož znění bylo následující: „Společnost Com Plus CZ, a.s. má nastaven kvalitní systém vzdělávání, díky němuž se zaměstnancům dostává odpovídajícího a systematického vzdělávání“. S tímto tvrzením zcela či spíše souhlasilo 26 respondentů a 33 respondentů zcela nebo spíše nesouhlasilo. Tento výsledek poukazuje na skutečnost, že systematickost vzdělávacího systému i z pohledu zaměstnanců má výrazné nedostatky. Pod negativním tvrzením lze spatřit odpovědi pracovníků technického a obchodního oddělení, výstavby a servisu i zástupce z vedení společnosti.

Předmětem další otázky bylo zjištění, zda se společnost Com Plus CZ, a.s. vždy zajímá o názory a poznatky účastníků po absolvování vzdělávací akce. K této otázce se vyjádřila více než polovina respondentů kladně. Mezi těmi, kteří s uvedeným tvrzením nesouhlasili, se objevili doplňující komentáře, ve kterých zaznělo, že se společnost nezajímá (nezajímala) o zpětnou vazbu účastníků výuky v oblasti jazykového vzdělávání. Skutečnost, že zaměstnanci zmínili jazykové vzdělávání, poukazuje na potřebu zaměřit se na poskytovatele služeb jazykového vzdělávání a na správný obsah a průběh nabízených kurzů.

V následující otázce byli respondenti požádáni o vyjádření souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Společnost Com Plus CZ, a.s. považuji za dobrého a loajálního zaměstnavatele, který se aktivně zajímá o potřeby svých pracovníků“. V tomto případě souhlasilo 64 % respondentů. Nicméně jestliže se chce společnost stoprocentně spolehnout na loajalitu svých zaměstnanců, toto procento by mělo být výrazně vyšší.

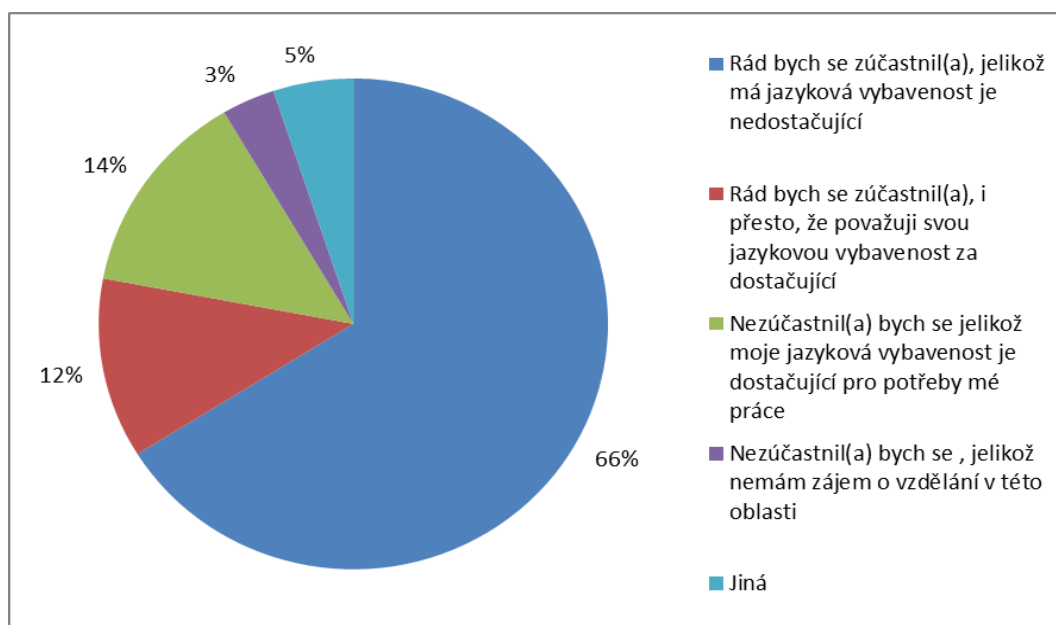
Výsledky šetření ve třetí oblasti přinesly zajímavá zjištění týkající se pozitivně vnímaného přínosu a uplatnitelnosti znalostí a dovedností získaných v rámci absolvovaných vzdělávacích kurzů. Tato skutečnost byla potvrzena tvrzením tří pětin respondentů, že i díky již ukončeným vzdělávacím kurzům jsou přesvědčeni o jejich vyšší uplatnitelnosti na trhu práce.



Vyhodnocení otázek týkající se celkového názoru na společnost Com Plus CZ, a.s. jako na zaměstnavatele a na jeho vzdělávací systém ukázalo výrazně nejednotný názor pracovníků. Více než polovina zaměstnanců není spokojena se vzděláváním, kterého se jim v rámci společnosti dostává a to se částečně projevuje i v odpovědích týkajících se komplexního názoru na společnost jako celek, které by z pohledu zaměstnavatele měly být pozitivněji laděné. Jako výrazný problém se zde jeví opět komunikace ve směru zaměstnavatel → zaměstnanec a naopak. Otázka interní komunikace by měla být vedením společnosti společně se zaměstnanci řešena.

#### 4.4.4 Oblast výzkumu č. 4

V poslední části tohoto výzkumu byli respondenti ve stručnosti dotazováni, zda se společnost dostatečně zajímá o jazykovou vybavenost svých zaměstnanců. V další otázce byli dotazováni na jejich zájem účastnit se případných vzdělávacích aktivit v této oblasti. Na první dotaz, zda se společnost dostatečně zajímá o jazykovou vybavenost svých zaměstnanců, odpovědělo 35 respondentů ano nebo spíše ano. Avšak v případě, že by zaměstnancům bylo umožněno další jazykové vzdělávání, mělo by zájem o jeho absolvování téměř 80 % pracovníků, což je znázorněno níže (viz Obrázek 12).



**Obrázek 12: Zvýraznění zájmu pracovníků o jazykové vzdělávání**

*Zdroj: Dotazníkové šetření, zpracování vlastní*

Zaměstnanci si uvědomují svoji nedostatečnou jazykovou vybavenost. V případě, že jejich pracovní činnost je spojena s každodenním využitím anglického či jiného cizího jazyka, neměla by být potřeba jazykového vzdělávání vedením společnosti ignorována.

#### **4.5 Závěrečné hodnocení, návrhy a doporučení**

Na základě zpětné vazby získané při vyhodnocování dotazníkového šetření byly odhaleny nedostatky (ale i některá pozitiva) ve vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Com Plus CZ a.s. Prvním výraznějším zjištěním je nedostatečná identifikace znalostních a dovednostních mezer a z nich plynoucích vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků. V kapitole 4.4 bylo zmíněno, že se společnost snaží pružně reagovat vzdělávacími kurzy na potřeby trhu a jeho neustálý růst. Opomíjeny jsou však vzdělávací a rozvojové potřeby samotných zaměstnanců. V této části bude představeno několik návrhů, jejichž aplikace pomůže odstranit identifikované nedostatky.

Z analýzy odpovědí a poskytnutých informací ze strany společnosti Com Plus CZ a.s. vyplývá potřeba osamostatnit personální oddělení a předat mu větší odpovědnost, případně pouze jedné osobě s potřebnými znalostmi a dovednostmi v oblasti personalistiky. Aktivnější zapojení tohoto oddělení výrazně pomůže k zajištění stoprocentní informovanosti zaměstnanců týkající se termínu, obsahu a průběhu vzdělávacích kurzů. Personalista by měl shromažďovat, analyzovat obsah, průběh a kvalitu zaměstnancům poskytnutých školení, zpracovávat pravidelný reporting podle řídicím dokumentem stanovených kritérií. Informace by měl získat ze zprávy zaměstnance o absolvovaném školení, ale i v rámci pravidelných, hodnotících a motivujících rozhovorů, které by v některých případech mohl provádět osobně nebo by se jich mohl alespoň aktivně účastnit.

Společnosti se naskýtají dvě možnosti řešení. V prvním případě se jedná o uzavření pracovněprávního vztahu s novým pracovníkem specializovaným v oblasti personalistiky. Výhodou tohoto řešení je skutečnost, že odborník se po seznámení s prostředím a strategií společnosti Com Plus může okamžitě věnovat činnosti personalisty. Nevýhodou tohoto řešení jsou zvýšené mzdové a ostatní režijní náklady související s nástupem nového zaměstnance, dále nezbytné administrativní povinnosti, které přináší zaměstnání nového pracovníka, mezi

kteřé patří například: ohlašovací a registrační povinnosti na příslušných úřadech, vyhotovení pracovní smlouvy, zajištění vstupních školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci apod. Například hrubá mzda 27 000 Kč měsíčně znamená pro zaměstnavatele měsíční náklady 36 180 Kč, které ročně činí 466 320 Kč. Dále je třeba kalkulovat s náklady na uspořádání výběrového řízení, na čas přímého nadřizového, na školení odpovídající potřebám pozice, na vybavení kancelářskou a výpočetní technikou a na pojištění, cestovné, stravné apod.

Druhou možností je využití stávajícího zaměstnance, což s sebou přináší nevýhodu v podobě potřeby jeho rekvalifikace. Tento požadavek může být finančně a časově náročnou záležitostí. V tomto případě však odpadá potřeba zapracování nového zaměstnance a nástupní zaškolení, které by nového zaměstnance seznámilo s činností společnosti Com Plus CZ a.s. Vhodnými vzdělávacími kurzy z problematiky HR se podle jejich obsahu jeví například tato čtyři různá školení nabízené čtyřmi nezávisle na sobě zvolenými zprostředkovateli (viz Tabulka 15):

**Tabulka 15: Nabídka potenciálních vzdělávacích kurzů v oblasti personalistiky**

Název vzdělávacího kurzu	Zprostředkovatel	Obsah vzdělávacího kurzu	Termín konání	Cena (včetně DPH)
<b>HR minimum pro personalisty</b>	POSITIVE s.r.o.	Oblast řízení a rozvoje lidských zdrojů, analýza uplatnění trendů v řízení lidských zdrojů a skupinová diskuze.	10.7. 2013 - 11.7.2013	9 500 Kč
<b>Pracovní právo pro personalisty</b>	Gradua-CEGOS, s.r.o.	Ucelený přehled právní úpravy zaměstnaneckých vztahů a znázornění aplikace jednotlivých ustanovení zákoníku práce do praxe.	10.6.2013 - 11.6.2013	8 470 Kč
<b>Personalista/ personalistka - rekvalifikace (individuální studium)</b>	AM Solvo	Teorie řízení lidských zdroj, personální výběr, hodnocení pracovního výkonu, rozvoj pracovníků a rozvoj kariéry.	Termín dohodou	35 000 Kč

<b>Akademie pro personalisty</b>	Tutor, s.r.o.	Trénink v oblasti strategického řízení lidských zdrojů, sebeřízení a zvýšení efektivity práce personalistů.	24.6. 2013 - 2.9. 2013; každé Po od 18.00 do 19.30 h	7 699 Kč
----------------------------------	---------------	---	--	----------

Zdroj: SKOLENI-KURZY.EU [online]. Brno: OBEC.net, s.r.o., 2007 - 2013 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy.eu/>, zpracování vlastní

Všechny uvedené kurzy jsou zakončené závěrečným testem, po jehož absolvování obdrží úspěšní účastníci certifikát nebo jiný druh osvědčení potvrzující jejich získanou kvalifikaci. Potřeba specializovaného odborníka je patrná z výše uvedeného průzkumu a je pouze na společnosti Com Plus CZ a.s. pro jakou variantu řešení se rozhodne.

Dalším doporučením je napojení ročních pohovorů se zaměstnanci na komplexní proces vzdělávání a rozvoje. Tento proces probíhá v ročním cyklu a vychází z poznatků získaných právě během ročních pohovorů mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným. Samotný průběh lze zachytit v několika krocích, jež jsou zobrazené na níže uvedeném obrázku (viz Obrázek 13).

**Prvním krokem** zmíněného procesu je „Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb“. Ta probíhá v rámci plánovaného pohovoru mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Rozhovor se zaměřuje na hodnocení výkonu a kompetencí, a na kariéru ve společnosti Com Plus CZ a.s. Na základě této konverzace, znalostních potřeb a žádoucích kompetencí jsou liniovým manažerem identifikovány zaměstnancovy nedostatky a z nich plynoucí vzdělávací a rozvojové potřeby. Časová náročnost této části je zhruba 0,5 – 1 hod. Hlavní odpovědnost za správné identifikování potřeb leží na přímém nadřízeném.

V **následujícím kroku** se získané poznatky použijí k výběru vhodných vzdělávacích aktivit, které co nejefektivněji odstraní kompetenční nedostatky. Tyto poznatky a vybrané aktivity se následně vyplní do „Rozvojového plánu zaměstnance“, což je formální dokument (viz Příloha 2), který specifikuje rozvojové cíle zaměstnanců a způsob jejich dosažení. Jedná se o dohodu mezi zaměstnancem a nadřízeným, která má za úkol se strukturovaným způsobem vypořádat s mezerami v oblasti odborných a měkkých dovedností a kompetencí zaměstnance. Vyplnění tohoto dotazníku je relativně časově nenáročné, avšak zodpovědnost za jeho správné vyplnění, které je stvrzené podpisem, nese přímý nadřízený. Časová

náročnost prvních dvou kroků je z pohledu zaměstnance maximálně 1 hodina a z pohledu nadřízeného záleží na počtu zaměstnanců v jeho pracovním oddělení (týmu).



**Obrázek 13: Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

*Zdroj a zpracování: Vlastní*

V **třetím kroku** personalista postupně obdrží všechny rozvojové plány a má za úkol provést konsolidaci a kategorizaci obdržených dat. Data je třeba rozdělit podle jednotlivých oddělení a zaznamenat nejčastěji vyskytované vzdělávací a rozvojové potřeby. Zpracovaná data za celou společnost budou formou přehledného reportu/plánu vzdělávání na příští období předána vedení společnosti. Časová náročnost tohoto kroku hodně záleží na schopnostech personalisty týkající se zpracování dat. Při zvážení počtu zaměstnanců společnosti by se mělo jednat o dva pracovní dny. Plnou odpovědnost za konsolidovaná data má ten, kdo je zpracoval čili personalista.

V **kroku čtvrtém** vedení společnosti projedná předložený program vzdělávání a s ohledem na strategii společnosti, na četnost jednotlivých vzdělávacích a rozvojových potřeb a na předem schválené finanční možnosti společnosti doplní program vzdělávání na daný rok, který bude následně předložen k seznámení personálnímu oddělení a vedoucím pracovníkům (manažerům) prostřednictvím intranetu. Časová náročnost této části je poměrně těžce definovatelná. Na seznámení vrcholného managementu s vzdělávacím programem a na případné připomínky a korekce je 1 týden dostatečná doba. Odpovědné je v tomto případě vedení společnosti, případně vedením společnosti pověřená osoba.

V **pátém kroku** musí personální oddělení ve spolupráci s vedením společnosti vypsát výběrová řízení na vzdělávací instituci. Po výběru vhodné společnosti je třeba s jejím jednatelem prodiskutovat veškeré podmínky a termíny jednotlivých vzdělávacích aktivit. Tento proces výběru vzdělávacích institucí by neměl trvat více jak 1 měsíc. Odpovědnost za výběr vhodného zprostředkovatele a následně vyjednané podmínky je rozdělena mezi vedení společnosti a personální oddělení.

V posledním **šestém kroku** je již vzdělávací program pro daný rok schválený a aktivní. A v rámci této poslední části probíhá důkladná kontrola programu v množství, kvalitě, nákladovosti a hlavně přínosu pro společnost. Výsledky jednotlivých kontrol umožní společnosti případně operativně zasáhnout do vzdělávacího programu. Ze zjištěných chyb je třeba se poučit do následujících let a na odhalených pozitivěch je třeba v následujících letech stavět. Řadový zaměstnanec zodpovídá za vlastní rozvoj z hlediska rozvoje kompetencí s ohledem na procesy řízení pracovního výkonu. Přímý nadřízený odpovídá za rozvoj zaměstnance a za pravidelné sledování dosaženého pokroku v plnění přidělených úkolů a ve spolupráci s personalistou za průběžnou aktualizaci osobního vzdělávacího plánu zaměstnance. Odpovědnost personálního oddělení spočívá v poskytování informativní podpory a koordinace v oblasti vzdělávání a rozvoje v souladu se stanoveným kalendářem. Dále zodpovídá za implementaci školicích programů podle odsouhlaseného harmonogramu vzdělávacích akcí a za evidenci záznamů o uskutečněných školeních (hodnocení průběhu a výsledku školení zaměstnancem). Vedení společnosti spravuje finanční rozpočet vzdělávacího programu společnosti a v případě potřeby operativně zasahuje do vzdělávacího programu.

Výsledky dotazníkového šetření dále poukázaly na výrazný zájem zaměstnanců o jazykové vzdělávání. V případě, že v rámci ročních pohovorů byly identifikovány jazykové nedostatky u většího počtu zaměstnanců a jejich pracovní pozice jazykovou odbornost vyžaduje, je třeba upravit finanční plán na tuto oblast vzdělávání. Vzhledem k tomu, že všechny pobočky společnosti se vyskytují ve městech, kde sídlí vysoká škola, nabízí se řešení v podobě užší spolupráce se studenty vyšších ročníků pedagogicky zaměřených vysokých škol. Odbornost studentů může být na relativně nižší úrovni než u zaměstnanců jazykových agentur, ale spolupráce s nimi může být více variabilní, jelikož jejich přednášecí praktiky nejsou svázány firemní politikou ani zažitými brožurami. Hlavním pozitivem jsou jejich výrazně nižší nároky na honorář. Průměrná hodinová mzda, za kterou studenti nabízejí své služby, se pohybuje v rozmezí 200 – 400 Kč/hod, přičemž jazykové agentury požadují za hodinovou lekci cizího jazyka částku v rozmezí 400 - 800 Kč/hod (v některých případech i více). Samozřejmostí je založená živnost studentů (musí být plátcí DPH), nebo musí pracovat pro společnost Com Plus CZ a.s. na Dohodu o provedení práce apod.

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Com Plus postrádá podle získaných informací stabilní koncepci. Aktivnější účast samostatného personálního oddělení a jeho každodenní činnost výrazně prospějí v oblasti interní komunikace a informovanosti zaměstnanců. Zkvalitnění procesu vzdělávání a rozvoje přinese do této oblasti stabilitu a zároveň poskytne komplexní přehled o průběhu vzdělávacích kurzů. Zajistí také, že zaměstnanecké nedostatky, potřeby a podněty budou společností vyslechnuty a zaznamenány. Tato skutečnost může s ohledem na jednotlivé odpovědi respondentů výrazně přispět k pozitivnímu vnímání zaměstnavatele jeho zaměstnanci.

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat vzdělávací systém společnosti Com Plus CZ a.s. a na základě výsledků této analýzy navrhnout proces systematického vzdělávání, jehož aplikace povede ke zlepšení v této oblasti.

Před analýzou byly definovány pojmy spojené s řízením lidských zdrojů a systematickým vzděláváním pracovníků. V rámci systematického vzdělávání byly postupně popsány jeho jednotlivé fáze, tj. identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávací aktivity, realizace vzdělávací aktivity a závěrečné vyhodnocování vzdělávání. Tyto jednotlivé fáze byly zdůrazněny z důvodu úzké souvislosti s výstupem této práce.

V rámci charakterizování společnosti Com Plus CZ a.s. byl představen stávající systém vzdělávání zaměstnanců, který je výrazně ovlivněn finanční náročností odborných vzdělávacích kurzů. Tyto kurzy jsou vyžadovány subdodavateli společnosti a nedoložení potřebné certifikace by bylo vnímáno jako významný problém. Skutečnost, že zbývající oblasti vzdělávání jsou z výše uvedeného důvodu ve stínu odborných školení, je zmíněna v subkapitole 3.4. V části, která se věnovala představení společnosti Com Plus CZ a.s., je dále zmíněno, že ve struktuře společnosti chybí samostatné personální oddělení. Tuto skutečnost a problém zvýšené fluktuace zaměstnanců je třeba zdůraznit, jelikož je spojena se závěrečným doporučením.

Navazující analytická část koresponduje se zmíněnými fázemi systematického vzdělávání a z toho důvodu je rozdělena do čtyř částí. První část prověřovala úroveň komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a z rozhovorů vyplývající identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Další část se zabývala průběhem vzdělávací akce, tj. použitými metodami a činnostmi lektora. V třetí části byl zkoumán přínos získaných znalostí a dovedností s ohledem na pracovní činnost zaměstnanců a na jejich uplatnění na trhu práce, dále bylo zjišťováno, jak působí společnost Com Plus CZ a.s. (jako zaměstnavatel) na své zaměstnance, tedy jak je zaměstnanci vnímána a hodnocena. Poslední část analýzy se zaměřila na potřebu jazykového vzdělání v podniku.



Analýza byla provedena s využitím dat, které poskytla společnost Com Plus CZ a.s. a které byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření za použití elektronického dotazníku rozeslaného ve spolupráci s generálním ředitelem (prostřednictvím intranetu) všem zaměstnancům společnosti.

Dotazníkového šetření se účastnilo 59 z celkového počtu 130 zaměstnanců, kteří byli osloveni. Analýza poskytla informace poukazující na nedostatky v oblasti komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ve společnosti dlouhodobě funguje systém automatického informování zaměstnanců o zákonem povinných vzdělávacích kurzech, ale proces identifikace vzdělávacích potřeb, následné vyhodnocení vedením společnosti a zpětné informování zaměstnanců o připravovaných vzdělávacích akcích se jeví, jak zmíněno v subkapitole 4.4.1, jako nedokonalý. Zaměstnancům z tohoto důvodu připadá vzdělávací systém jako nedostatečný a jejich přístup k vzdělávacím akcím je tak značně ovlivněn. Avšak v případech, kdy se účastní vzdělávacího kurzu, jsou převážně spokojeni s jeho obsahem a průběhem. Získané znalosti a dovednosti hodnotí pozitivně s ohledem na případné uplatnění na trhu práce a implikaci do každodenní pracovní činnosti, což je podrobněji rozepsáno v subkapitole 4.4.3. Výjimkou jsou některé případy jazykových kurzů a vzdělávacích aktivit v oblasti měkkých dovedností, které byly často zmiňovány jako nepřínosné. Ve všeobecném měřítku je společnost Com Plus CZ a.s. hodnocena převážně pozitivně, avšak procento negativních názorů poukazuje na určitou nespokojenost se způsobem, jakým společnost vystupuje před svými zaměstnanci.

V samotném závěru analytické části je navržen komplexní proces vzdělávání a rozvoje, který je založen na rozvojovém plánu zaměstnance a na samostatnosti a vyšším zapojení personálního oddělení, jehož činnost a odpovědnost ve společnosti Com Plus CZ a.s. není doposud odpovídajícím způsobem využita. Navržený proces obsahuje všechny fáze systematického vzdělávání od identifikace vzdělávacích potřeb až po závěrečné hodnocení vzdělávání. Samotný proces vychází z principů vzdělávání zaměstnanců v nadnárodních společnostech a jeho aplikace ve společnosti Com Plus CZ a.s. by měla být zaměstnanci i majiteli společnosti vnímána pozitivně.

## Seznam použité literatury

- [1] VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [4] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [5] PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. 280s. ISBN 80-200-0950-7.
- [6] BYARS, Lloyd L., and Leslie W. RUE. *Human resource management*. 2<sup>nd</sup> ed., Homewood: Irwin, 1987. 540 s. ISBN 02-560-3630-6.
- [7] KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2.
- [8] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [10] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: studijní text pro kombinované studium*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 158 s. ISBN 978-80-244-1859-9.
- [11] BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy: studijní text pro kombinované studium*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [12] STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

- [13] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [14] EHRENBERG, Ronald G., and Robert S. SMITH. *Modern labor economics: theory and public policy*. 7<sup>th</sup> ed., Reading, Mass.: Addison Wesley, 2000. 651 s. ISBN 03-210-5052-5.
- [15] COM PLUS. *Historie*. [online]. COM PLUS CZ a.s., 1993 – 2012. [vid. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://complus.cz/cz/o-spolecnosti/historie>
- [16] COM PLUS. *Outsourcing ICT*. [online]. COM PLUS CZ a.s., 1993 - 2012 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://complus.cz/cz/produkty/outsourcing-ict>
- [17] COM PLUS: *Telekomunikační síť*. [online]. COM PLUS CZ a.s., 1993 - 2012 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://complus.cz/cz/produkty/telekomunikacni-site>
- [18] COM PLUS: *Komplexní řešení firemní komunikace*. [online]. COM PLUS CZ a.s., 1993 - 2012 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://complus.cz/cz/produkty/komplexni-reseni-firemni-komunikace>
- [19] COM PLUS: *Centrum sdílených služeb*. [online]. COM PLUS CZ a.s., 1993 - 2012 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://complus.cz/cz/produkty/centrum-sdilenych-sluzeb>
- [20] DOSTÁLOVÁ, J. *Stručný souhrn projektu Vzdělávání zaměstnanců COM PLUS CZ, a.s.* Ústí nad Labem, 2013. 16 s. Interní dokumentace. Com Plus CZ a.s.

## Seznam příloh

- Příloha 1**    **Analýza efektivity vzdělávacího systému společnosti Com Plus CZ a.s. s důrazem na názor a potřeby zaměstnanců..**Chyba! Záložka není definována.
- Příloha 2**    **Rozvojový plán zaměstnance.....**Chyba! Záložka není definována.

# **Příloha 1 Analýza efektivity vzdělávacího systému společnosti Com Plus CZ a.s. s důrazem na názor a potřeby zaměstnanců**

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Vyhodnocení tohoto dotazníku bude nápomocné při dokončení diplomové práce na téma systematické vzdělávání zaměstnanců v konkrétním podniku, a zároveň bude poskytnuto vedení společnosti Com Plus CZ a.s., která si je vědoma důležitosti odborné vzdělanosti svých pracovníků a ráda by proces vzdělávání neustále posouvala směrem kupředu. Prosím tedy o Vaši objektivitu, nebojte se případné kritičnosti - dotazník je samozřejmě anonymní. Předem děkuji za vyplnění dotazníku a za Váš drahý čas!

## **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

## **2. Kolik je Vám let?**

- Méně než 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 a více

## **3. Jak dlouho jste již zaměstnán(a) ve společnosti Com Plus CZ a.s.(dále jen CP)?**

- Méně než 2 roky
- 2-5 let
- 6-10 let
- 11 a více let

## **4. Kam byste zařadil(a) svou pracovní pozici v rámci zaměstnanencké struktury společnosti CP?**

- Administrativa a logistika
- Ekonomické oddělení
- Marketing
- Nákup
- Obchodní oddělení
- Technické oddělení
- Vedení společnosti
- Výstavba a servis

5.	<b>V jakých oblastech jste za posledních 5 let absolvoval(a) vzdělávací kurz či školení? (Neuvádějte povinné vzdělávací kurzy - referentské zkoušky řidičů, bezpečnost práce apod.)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jazykové vzdělávání</li> <li>○ měkké dovednosti (schopnost komunikace, schopnost týmové práce aj.)</li> <li>○ Manažerské dovednosti</li> <li>○ IT dovednosti</li> <li>○ Odborné znalosti a dovednosti</li> </ul>
6.	<b>Vedli jste s Vaším zaměstnavatelem, v rámci např. ročního pohovoru se zaměstnanci, rozhovor na téma Vašich nedostatků a z toho vyplývajících vzdělávacích potřeb?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano, tuto skutečnost jsme rozebírali a po identifikaci mých vzdělávacích potřeb jsem se aktivně zúčastnil(a) odpovídající vzdělávací akce.</li> <li>• Ano, tuto skutečnost jsme rozebírali, ale i přes identifikaci vzdělávacích potřeb jsem se z různých důvodů neúčastnil(a) odpovídající vzdělávací akce.</li> <li>• Ne, rozhovor na toto téma jsme nevedli, i přesto jsem se však účastnil(a) vzdělávací akce, která mi pomohla odstranit můj nedostatek.</li> <li>• Ne, rozhovor na toto téma jsme nevedli a ani jsem neabsolvoval(a) vzdělávací kurz, který by odpovídal mým nedostatkům.</li> </ul>
7.	<b>Byl(a) jste vždy před průběhem školícího procesu seznámen(a) s obsahem a průběhem vzdělávací akce svým přímým nadřízeným nebo někým ze svého pracovního okolí?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano, byl(a) jsem vždy detailně informován(a).</li> <li>• Ve většině případů jsem byl(a) informován(a).</li> <li>• Ve většině případů jsem nebyl(a) informován(a).</li> <li>• Ne, nikdy jsem nebyl(a) informován(a) o obsahu ani průběhu vzdělávací akce.</li> </ul>
8.	<b>Snažil(a) se Vás Váš přímý(á) nadřízený(á) nějakým způsobem motivovat k absolvování vzdělávacího kurzu?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano, hovořili jsme spolu o možném přínosu pro mne a pro společnost jako celek.</li> <li>• Rozhovor na toto či podobné téma proběhl, nicméně zvýšenou motivaci jsem nepocíťoval(a).</li> <li>• Hovořili jsme na toto téma, ale zvolený způsob rozhovoru mne spíše více odrazoval než motivoval.</li> <li>• Ne, na téma motivace jsem se svým nadřízeným nikdy nevedl(a) žádný rozhovor.</li> </ul>
9.	<b>V případě, že mezi Vámi a Vaším nadřízeným rozhovor na téma motivace proběhl, jaký hlavní motivátor byl použit?</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ možnost osobního a kariérního růstu</li> <li>○ získání vyšší odpovědnosti při plnění pracovních úkolů</li> <li>○ finanční odměna či jiné benefity</li> <li>○ získání vyšší kvalifikace</li> <li>○ pocit sebeuspokojení z vyššího přínosu pro společnost</li> <li>○ lepší připravenost na nastávající změny</li> <li>○ absolvování byla podmínka k udržení pracovního místa</li> </ul>

<p><b>10. Vyžaduje Váš zaměstnavatel aktivní účast na vzdělávacích akcích nebo je toto rozhodnutí pouze na Vás a je tak dobrovolné?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Účast je čistě dobrovolná a je pouze na mě, zda se účastním či nikoliv.</li> <li>• Účast je dobrovolná, ale mnohdy ji moje pracovní okolnosti vyžadují.</li> <li>• Několikrát mi bylo naznačeno, že uchování pracovního místa je podmíněno absolvováním vzdělávacích kurzů.</li> <li>• Účast je povinná. Pouze onemocnění nebo jiná významná skutečnost je omluvou.</li> </ul>
<p><b>11. Konzultuje s Vámi Váš zaměstnavatel termín konání vzdělávací akce?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano, termín je se mnou konzultován. V případě, že nevyhovuje většímu počtu účastníků, je mnohdy upraven.</li> <li>• Ano, termín je se mnou konzultován. Nicméně ve většině případů ho již není možno z různých důvodů upravit.</li> <li>• Ne, termín je striktně daný a není možné ho upravit.</li> <li>• Jiná odpověď: _____</li> </ul>
<p><b>12. Konání vzdělávací akce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je ve většině případů v průběhu pracovní doby, avšak nepřináší mi větší problémy při plnění běžných pracovních povinností.</li> <li>• Je ve většině případů v průběhu pracovní doby a bohužel s sebou přináší problémy v podobě nedostatku času na plnění běžných pracovních povinností.</li> <li>• Probíhá mimo pracovní dobu a ve většině případů tak narušuje můj volný čas.</li> <li>• Probíhá mimo pracovní dobu, ale mnohdy je spojen s tzv. "team buildingem", čímž se pro mě stává atraktivním.</li> <li>• Jiná odpověď: _____</li> </ul>
<p><b>13. Byl(a) jste v rámci vzdělávacích kurzů s činností lektora(ky) spokojen(a)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano</li> <li>• Spíše ano</li> <li>• Spíše ne</li> <li>• Ne</li> </ul>
<p><b>14. Co negativního Vám nejvíce utkvělo v paměti ve spojení s činností lektora?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Arogance lektora(ky) (nezájem o zájmy, potřeby a očekávání účastníků)</li> <li>○ Nedostatečná znalost problematiky</li> <li>○ Nevhodná rétorika (hledání slov, používání nevhodných termínů aj.)</li> <li>○ Nedostatečné organizační a kreativní schopnosti lektora(ky)</li> <li>○ Lektor(ka) postrádal(a) schopnost zaujmout a udržet pozornost účastníků za pomoci svého vystupování.</li> <li>○ Prosím o uvedení konkrétní vzdělávací akce popř. akcí, kterých se Vaše nespokojenost týkala: _____</li> </ul>
<p><b>15. Byl(a) jste spokojen(a) se zvolenou metodou výuky a průběhem vzdělávacích akcí?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano</li> <li>• Spíše ano</li> <li>• Spíše ne</li> <li>• Ne</li> </ul>

<b>16. Co negativního Vám nejvíce utkvělo v paměti ohledně metody výuky či průběhu vzdělávacích akcí?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Absence aktivního zapojení účastníků</li> <li>○ Absence skupinové diskuze</li> <li>○ Absence demonstrace praktického využití probíraného tématu</li> <li>○ Přílišný tlak na probrání kompletní tematiky namísto zdůraznění stěžejních bodů</li> <li>○ Metoda byla nevhodně zvolena vzhledem k probíranému tématu</li> <li>○ Prosím o uvedení konkrétní vzdělávací akce popř. akcí, kterých se Vaše nespokojenost týkala: _____</li> </ul>
<b>17. Byl(a) jste spokojen(a) s prostředím, ve kterém vzdělávací akce probíhaly?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano</li> <li>• Spíše ano</li> <li>• Spíše ne</li> <li>• Ne</li> </ul>
<b>18. Co negativního Vám konkrétně nejvíce utkvělo v paměti s ohledem na prostředí ve kterém vzdělávací akce probíhaly?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stísněné podmínky</li> <li>○ Staré nemoderní vybavení</li> <li>○ Neodpovídající technické zázemí</li> <li>○ Nevyhovující akustika</li> <li>○ Prosím o uvedení konkrétní vzdělávací akce popř. akcí, kterých se Vaše nespokojenost týkala: _____</li> </ul>
<b>19. Doplněte tvrzení: Osobně preferuji tuto metodu vzdělávání:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching nebo dlouhodobá instruktáž nadřízeným či zkušenějším kolegou přímo na pracovišti v rámci pracovní doby</li> <li>• Rotace práce - metoda, kdy školený projde všemi odděleními v rámci společnosti z důvodu poznání a pochopení celkového fungování podniku</li> <li>• Seminář - "přednáška" sloužící k rychlému přesunu informací a snažící se aktivně zapojit účastníky</li> <li>• Případové studie - prezentace fiktivních či skutečných problémů, které jsou následně jednotlivci či skupinami řešeny</li> <li>• Demonstrování - praktické zprostředkování informací za pomoci výpočetní techniky, trenažérů a trenérů</li> <li>• Outdoor training - výuka formou her, která slouží k umění koordinace činnosti skupiny jako celku a k získání informací o povaze jednotlivých účastníků pro potřeby jejich zařazení do rolí v týmu apod.</li> <li>• E-learning - forma testů a cvičení, které za pomoci internetového připojení můžete vykonávat téměř kdekoli a kdykoli.</li> <li>• Jiná metoda: _____</li> </ul>
<b>20. Po skončení vzdělávací akce mi byl vždy udělen certifikát či jiné potvrzení o absolvování vzdělávacího kurzu.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ano</li> <li>• Ne</li> <li>• Pokud ne, prosím uveďte konkrétní příklad: _____</li> </ul>



<p><b>21. Získané znalosti a dovednosti jsem vždy uplatnil(a) ve své pracovní činnosti.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zcela souhlasím</li> <li>• Spíše souhlasím</li> <li>• Spíše nesouhlasím</li> <li>• Zcela nesouhlasím</li> <li>• Pokud existuje školení, které vám přišlo bezpředmětné popř. zbytečné, prosím o jeho uvedení:_____</li> </ul>
<p><b>22. Díky absolvovaným vzdělávacím akcím jsem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zefektivnil(a) svou pracovní činnost</li> <li>○ Schopen(na) vykonávat daleko složitější úkoly</li> <li>○ Motivován(a) k vyšší pracovní výkonnosti</li> <li>○ Motivován(a) k absolvování dalších vzdělávacích akcí</li> <li>○ Si uvědomil(a), že vzdělávací akce není jen prostředek k "ulití se" z práce, ale je to prostředek k sebezdokonalení se</li> <li>○ Zlepšil(a) svůj vztah se svými kolegy a nadřízenými</li> <li>○ Jiná odpověď:_____</li> </ul>
<p><b>23. Vedení společnosti CP se vždy zajímá o názory a poznatky účastníků po absolvování vzdělávací akce (tzv. zpětné vazba).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zcela souhlasím</li> <li>• Spíše souhlasím</li> <li>• Spíše nesouhlasím</li> <li>• Zcela nesouhlasím</li> <li>• V případě nesouhlasu, prosím uveďte vzdělávací akci, která zůstala nepovšimnuta ze strany CP:_____</li> </ul>
<p><b>24. Společnost CP má nastaven kvalitní vzdělávací systém, díky němuž se zaměstnancům dostává odpovídajícího a systematického vzdělávání.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zcela souhlasím</li> <li>• Spíše souhlasím</li> <li>• Spíše nesouhlasím</li> <li>• Zcela nesouhlasím</li> </ul>
<p><b>25. Díky absolvování vzdělávacích kurzů se moje pozice ve firmě zlepšila (zvýšené platové ohodnocení, zvýšení odpovědnosti za vykonávanou činnost, kariérní postup apod.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zcela souhlasím</li> <li>• Spíše souhlasím</li> <li>• Spíše nesouhlasím</li> <li>• Zcela nesouhlasím</li> </ul>
<p><b>26. Díky absolvovaným vzdělávacím kurzům vnímám svou pozici na trhu práce jako mnohem silnější a nebojím se tak o svou pracovní budoucnost.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zcela souhlasím</li> <li>• Spíše souhlasím</li> <li>• Spíše nesouhlasím</li> <li>• Zcela nesouhlasím</li> </ul>

**27. Společnost CP se pohybuje v oblasti telekomunikačních a informačních technologií a systémů, která vyžaduje poměrně náročnou a specifickou úroveň anglického jazyka (popř. světových jazyků všeobecně). Cítíte, že se společnost dostatečně zajímá o Vaši jazykovou vybavenost?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**28. Kdyby se naskytla možnost dalších vzdělávacích aktivit v oblasti jazykové vzdělanosti.**

- Rád(a) bych se zúčastnil(a), jelikož považuji svou jazykovou vybavenost za nedostačující.
- Rád(a) bych se zúčastnil(a), přestože považuji svou jazykovou vybavenost za dostačující.
- Nezáčastnil(a) bych se, jelikož má jazyková vybavenost odpovídá potřebám mé práce.
- Nezáčastnil(a) bych se, jelikož nemám zájem o vzdělání v této oblasti.
- Jiná odpověď: \_\_\_\_\_

**29. Společnost CP považuji za dobrého a loajálního zaměstnavatele, který se aktivně zajímá o potřeby svých pracovníků.**

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

**30. Na závěr máte možnost zanechat vzkaz zaměstnavateli nebo autorovi dotazníku týkající se tematiky vzdělávání zaměstnanců.**

\_\_\_\_\_

Děkujeme za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

## Příloha 2 Rozvojový plán zaměstnance

Identifikační hlavička dokumentu:

<b>Jméno zaměstnance:</b>		<b>Pracovní pozice zaměstnance:</b>	
<b>Jméno nadřízeného:</b>		<b>Pracovní pozice nadřízeného:</b>	
<b>Oddělení:</b>		<b>Poslední aktualizace (datum)</b>	

Plán je rozdělen do 4 obecných rozvojových kategorií:

### 1. Kategorie: Základní a povinná školení

<b>Základní a povinná školení</b>	
<b>Rozvojová oblast</b>	
<b>Rozvojová potřeba</b>	
<b>Vzdělávací metoda</b>	
<b>Podrobnosti a poznámky</b>	
<b>Organizační podpora</b>	
<b>Dohodnutý termín splnění</b>	
<b>Datum splnění</b>	
<b>Délka kurzu</b>	
<b>Náklady</b>	
<b>Stav</b>	

## 2. Kategorie: Odborné kompetence

<b>Odborné kompetence</b>	
<b>Rozvojová oblast</b>	
<b>Rozvojová potřeba</b>	
<b>Vzdělávací metoda</b>	
<b>Podrobnosti a poznámky</b>	
<b>Organizační podpora</b>	
<b>Dohodnutý termín splnění</b>	
<b>Datum splnění</b>	
<b>Délka kurzu</b>	
<b>Náklady</b>	
<b>Stav</b>	

### 3. Kategorie: Řízení a vedení

<b>Řízení a vedení</b>	
<b>Rozvojová oblast</b>	
<b>Rozvojová potřeba</b>	
<b>Vzdělávací metoda</b>	
<b>Podrobnosti a poznámky</b>	
<b>Organizační podpora</b>	
<b>Dohodnutý termín splnění</b>	
<b>Datum splnění</b>	
<b>Délka kurzu</b>	
<b>Náklady</b>	
<b>Stav</b>	

#### 4. Kategorie: Osobní rozvoj/růst

<b>Osobní rozvoj/růst</b>	
<b>Rozvojová oblast</b>	
<b>Rozvojová potřeba</b>	
<b>Vzdělávací metoda</b>	
<b>Podrobnosti a poznámky</b>	
<b>Organizační podpora</b>	
<b>Dohodnutý termín splnění</b>	
<b>Datum splnění</b>	
<b>Délka kurzu</b>	
<b>Náklady</b>	
<b>Stav</b>	

